

LEGAL **BUSINESS** WORLD

• Editie Nederland • Nummer 8 • 2018 • www.legalbusinessworld.nl

Eindejaarseditie 2018

Meer dan 180 pagina's
door ons lezerspanel voor
u geselecteerd

Business of Law



www.legalbusinessworld.nl

Kersten Corporate Finance

Fusies & Overnames

TRAINING BUSINESS VALUATION & DEAL STRUCTURING

Ik ben een zeer ervaren M&A adviseur en trainer in Business Valuation op grote investeringsbanken in New York, London, Hong Kong en Midden Oosten. Dit op bijvoorbeeld: Morgan Stanley New York, Morgan Stanley London, Nomura London, Al Jazira Capital Riyadh etc.

Eveneens ben ik als docent verbonden aan: Nyenrode Universiteit Breukelen, TIAS Business School en de Maastricht School of Management.

Nu geef ik van 3 tm 9 april 2019 een 6-daagse training in "Business Valuation & Deal Structuring" (Investment Banking M&A) in Nederland.

In deze training geef ik je diepgaand inzicht in de 5 meest gebruikte waarderingmethoden:

- 1) COMPARABLE COMPANIES,
- 2) PRECEDENT TRANSACTIONS,
- 3) DISCOUNTED CASH FLOW VALUATION,
- 4) LEVERAGED BUYOUT VALUATION,
- 5) M&A ANALYSIS.

Het is een 100% hands-on training in "microsoft excel". Dus wat je leert kun je de volgende dag direct toepassen.

ZEER INTERESSANT VOOR:

M&A/ CF/ PE/ VC Consultants, accountants, bankiers, CFO's, financieel adviseurs, (fiscaal) juristen, notarissen, strategie adviseurs etc.

PRIJS:

€ 3.900 ex btw en € 2.900 ex btw als je je aanmeldt voor 31-12-2018 (€ 1.000 euro early bird discount).

Alle info van de training vind je op:
www.kerstencf.nl/training

VOOR MEER INFO EN AANMELDEN:

E: joris@kerstencf.nl | T: +31 6 8364 0527
Drs. J.J.P. (Joris) Kersten RAB

110 referenties op mijn trainingen vind je op:
www.kerstencf.nl/referenties

3 tm 9

APRIL 2019

Lezers bepalen de eindejaarseditie

Het was weer een mooi en enerverend jaar!
In deze editie staan artikelen die ons lezerspanel voor u heeft geselecteerd. De leden van dit panel komen uit verschillende juridische disciplines en beroepen. Denk hierbij aan General Counsel, Corporate Counsel, advocaten, rechters, paralegals, kennismangers en studenten. Zij hebben een selectie gemaakt van artikelen die hen hebben geïnspireerd en/of waardoor ze nieuwe kennis en inzichten hebben verkregen.

Net zoals de andere eMagazines wordt ook deze editie als online reader versie en als PDF-download in de bibliotheek opgenomen. Alle eMagazine artikelen zijn ook als losse artikelen opgenomen op de Nederlandse website LegalBusinessWorld.nl

Om de vindbaarheid van losse artikelen te verhogen is het nu ook mogelijk om naast aandachtsgebied en verschijningsmaand, op auteur te zoeken.

Rest mij u, ook namens mijn collega's, veel leesplezier, fijne feestdagen en een mooi 2019 toe te wensen.



Hermen Veneberg
Uitgever
LegalbusinessWorld NL



Management/Publisher

iGrowthLegal
Joek Peters
Hermen Veneberg
Allard Winterink
jpeters@igrowthlegal.com
hveneberg@igrowthlegal.com
awinterink@igrowthlegal.com

Editorial

LegalBusinessWorld
MBL Media

Exposure/Media advies

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

Design & Layout

LateNight studio's

Algemene informatie

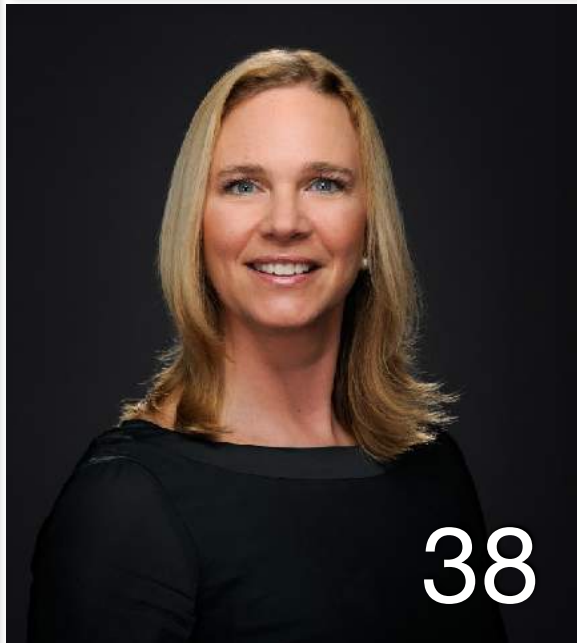
info@legalbusinessworld.nl
©iGrowthLegal B.V.
KvK 61819387

LegalBusinessWorld™

LegalBusinessWorld NL
www.legalbusinessworld.nl
LegalBusinessWorld International
www.legalbusinessworld.com

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





Nichekantoren hebben de 'artificial' toekomst, <i>Alain Camonier</i>	9
Op zoek naar de juiste strategische profilering, <i>Timo Schrama</i>	18
How to blog your way into business, <i>Leonie van der Grinten</i>	28
Goed presteren heeft alles te maken met zelfvertrouwen, <i>Vivien Rörsch</i>	32
Het kantoor van de toekomst betekent het opnieuw uitvinden van ons beroep, <i>Sandra van Heukelom-Verhage</i>	38
Artificial Intelligence heeft de toekomst, ook in de juridische wereld, <i>Johannes C. Scholtes</i>	86



Trends in legal marketing door de bril van bedrijfsjuristen , <i>Ben Houdmont</i>	80
Lage kosten en hoge betrokkenheid, <i>Sjoerd van der Velden</i>	43
Bewuste keuzes maken. Het Day One-gevoel, <i>Dries Beljon</i>	49
Groot door kleinschaligheid We All Love Law, <i>Ruben Wiegerink</i>	54
Het advocatenkantoor als marketingmachine, <i>Ruud Verduin</i>	59
Positionering. Het merk-DNA als fundament voor commercieel succes, <i>Barend van de Kraats</i>	72



Waarom kiest de klant voor u? Een aanpak om u te onderscheiden in een overvolle markt, <i>Julius Scholten</i>	90
Groei symbolisch Voor de opkomst van de niet-traditionele dienstverleners, <i>Luc van Daele, Hans-Martijn Roos en Frederike Sips, door Michiel Rohlof</i>	96
Design thinking aan de hand van een voorbeeld uit de praktijk, <i>Marjan Hermkes</i>	102
Privacy en security. Over de relatie tussen beide, <i>Maaïke Werson</i>	107
Fraude Kan het ons ook overkomen?, <i>Robert Lamers</i>	114
Winst- en efficiëntie verbetering van het kantoor, <i>Hans Schuurman</i>	119



LegalBusinessWorld International
Articles by Thought Leaders from all over the world
+150.000 readers per month and still growing
Exposure in 38 countries

Selectie
LegalBusinessWorld
International

*Need to Read' artikelselectie uit het Internationale eMagazine

Alles over LMA Light documentatie en de zeven belangrijkste aandachtspunten bij het geven van zekerheden, <i>Joannes de Bont</i>	127
Digital Business. Ontwikkelingen, uitdagingen en implementatie, <i>Martijn Voorveld</i>	136
Eenvoudige software leidt tot kapitale tijdsbesparing, <i>Bram Braakman</i>	140
Klaar voor de AVG of klaar met de AVG?, <i>Ron Bongers</i>	145
Legal businesscase <i>Wat levert oog hebben voor de mens achter de meester u op?</i> <i>Tamara Willemse</i>	149
Selectie artikelen uit LegalBusinessWorld International	160



Corporate Law & Litigation

Deeply rooted in St. Maarten so we can weather any storm

Lexwell established on Sint Maarten in 1992. Ever since we are the trusted legal adviser for a variety of domestic and multinational companies, as well as government and regulatory organisations. We offer the full range of corporate and commercial legal services and we specialize in project development and project financing. We also provide personal and tailored advice on divorce and family law, immigration matters and family business issues.

For more information please visit www.lexwell.net or send us an email: info@lexwell.net

-Advertentie | Klik op de advertentie/URL om verder te gaan-

**NEDERLANDS
ARBITRAGE
INSTITUUT** **NAI**

Wij zijn op zoek naar een opvolger van de huidige NAI Directeur, die het NAI samen met het bestuur van het NAI kan leiden.

HET PROFIEL

U bent een gedreven, ervaren professional, u heeft een aantoonbare, stevige kennis van, en ervaring met, Nederlandse en bij voorkeur ook internationale arbitrage, u heeft ervaring met bedrijfsvoering en u kunt waar nodig snelle en gefundeerde beslissingen nemen. U heeft voldoende kennis van personeelszaken. U bent een teamspeler én kunt uw team leiden bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. U bent accuraat en integer.

DAARNAAST BESCHIKT U IN ELK GEVAL OVER:

- een afgeronde opleiding Nederlands recht;
- aantoonbare leidinggevende capaciteiten;
- relevante kennis van, en vaardigheden met, financiële aangelegenheden;
- gevoel voor marketing;
- gevoel voor IT zodat u in staat bent om het NAI op dit terrein verder te brengen; en
- een uitstekende kennis van het Nederlands en het Engels in woord en geschrift.

HET AANBOD

Een zelfstandige en uitdagende rol voor een jurist, die hard werken binnen een dynamische omgeving niet schroomt. Goede arbeidsvoorwaarden.

Indien u naar aanleiding van het bovenstaande in aanmerking zoudt willen komen voor deze functie, stuur dan een brief met motivatie en CV aan prof. mr. Gerard J. Meijer (gerard.meijer@nautadutlih.com) en/of aan prof. mr. Carla Klaassen (c.klaassen@jur.ru.nl) (voorzitter respectievelijk vice voorzitter van het bestuur van het NAI). De termijn waarbinnen u uw interesse kenbaar kunt maken is verlengd tot 20 december 2018.

Indien u meer informatie zoudt willen ontvangen, kunt u contact opnemen met het NAI Secretariaat (010 - 281 69 69), dat u met prof. Meijer of prof. Klaassen in contact zal brengen.

Het Nederlands Arbitrage Instituut (NAI) is een, al in 1949 opgerichte, stichting die zich volledig onafhankelijk en onpartijdig toelegt op arbitrage, bindend advies en mediation, zowel nationaal als internationaal. Het NAI is het grootste en toonaangevende algemene arbitrage-instituut in Nederland, een solide én vernieuwende organisatie met verreweg de meeste ervaring met en kennis van verschillende vormen van Alternative Dispute Resolution in Nederland. De organisatie is gericht op kwaliteit en efficiency. Kerntaak is het faciliteren van geschiloplossing op maat. Het NAI is gevestigd in het hart van Rotterdam, de bruisende handelsstad van Nederland met een van de grootste havens ter wereld en schitterende moderne architectuur.



Nichekantoren hebben de ‘artificial’ toekomst

Door mr. Alain Camonier, partner en eigenaar van Pallas Advocaten

Dat niche advocatenkantoren bestaansrecht hebben is anno 2018 een feit. Niet alleen in Nederland bestaan meerdere advocatenkantoren die zich bezighouden met een niche: bijvoorbeeld met arbeidsrecht, intellectueel eigendomsrecht, strafrecht, bank- en effectenrecht, verzekeringsrecht, ondernemingsrecht etc. Maar over de hele wereld zijn niche advocatenkantoren een trend en worden gezien als een serieuze speler binnen de advocatuur.

In het Verenigd Koninkrijk bestaan al sinds jaar en dag ‘boutique law firms’ (het Engelse equivalent van “niche advocatenkantoren”) en het Britse Legal Business Magazine kiest elk jaar zelfs een ‘Boutique Law Firm of the year’¹. Ook in de Verenigde Staten bestaan dit soort lijstjes, waarbij niche advocatenkantoren in een ranking terechtkomen ².

Deze lijstjes zeggen niet per se veel over de kwaliteit en/of het specialisme van het kantoor, maar geven wel aan dat er veel niche advocatenkantoren bestaan en dat er veel aandacht voor is.

Als wij verder kijken in de wereld, blijkt dat in Australië het aantal niche advocatenkantoren groeiende is ³. En ook in Azië groeit al sinds jaren het aantal 'boutique law firms'⁴. China, Hong Kong, Singapore en Zuid-Korea kennen allemaal het groeiende verschijnsel van de 'boutique law firms'⁵.

Boutique law firm/niche advocatenkantoor

Wat is nu eigenlijk een boutique law firm of een niche advocatenkantoor? Wikipedia zegt hierover:

“A boutique law firm is a collection of attorneys typically organized in a limited liability partnership or professional corporation specializing in a niche area of law practice. Although a general practice law firm includes a variety of unrelated practice areas within a single firm, a boutique law firm specializes in one or a select few practice areas. There may be some confusion as legal publications may refer to any small- or mid-sized firm as a boutique, though generally firms with fewer than 100 attorneys would count. Boutique should apply to those firms that focus on particular areas, regardless of size, though they are typically smaller, with exception to a few firms [...].”

Uitgaande van deze definitie betreft een niche advocatenkantoor derhalve (1) een professioneel samenwerkingsverband van advocaten, (2) gespecialiseerd in een niche rechtsgebied en (3) waarbij grote van het kantoor minder relevant is.

Historie

Vanuit de historie, zijn de huidige (Nederlandse) niche advocatenkantoren veelal opgericht door advocaten die hebben gewerkt bij een van de grote (Zuidas) advocatenkantoren. Omdat doorgroei bij het oude kantoor niet mogelijk was, en/of de ondernemerszin van de advocaten niet ten volle kon worden benut, werd besloten om alleen of met een aantal gelijkgestemden, een eigen kantoor op te zetten. De focus van een dergelijk kantoor was dan vaak het rechtsgebied, waarin deze advocaten al jarenlang werkten en ook hun netwerk hadden. Als 'unique selling points' werden dan veelal genoemd de hoge mate van gespecialiseerde kennis van de advocaten en van het kantoor, de toegankelijke tarieven en het persoonlijke contact met de advocaten c.q. partners van het kantoor.

Unique selling points

Al deze genoemde argumenten van de niche advocatenkantoren zijn waar, onderscheidend en van toegevoegde waarde. De advocaten bij de nichekantoren kunnen vaak bogen op jarenlange ervaring in een bepaald specialisme, hebben hun hele kantoor ingericht om dat specialisme uit te kunnen oefenen (o.a. zakenpalet, bibliotheek, abonnementen, lidmaatschappen specialisatieverenigingen, publicaties en docentschappen allemaal binnen de niche) en nemen personeel aan met een bijzondere aandacht voor deze niche.

Omdat deze kantoren vaak een kleinere setting hebben en “enkel” hoeven te investeren in de bepaalde niche, zijn de overheadkosten beperkt in vergelijking met de grotere kantoren, hetgeen zich vertaalt in lagere tarieven, zonder te hoeven inboeten op kwaliteit.

De kleinere setting zorgt automatisch voor kortere lijnen, waardoor veel meer persoonlijk contact is, zowel binnen het kantoor, als met cliënten.

Deze unique selling points hebben derhalve gezorgd voor een eigen positie en een bestaansrecht van de 'boutique law firms' wereldwijd, naast de bestaande grote en middelgrote advocatenkantoren. In verband hiermee worden de niche advocatenkantoren vaak genoemd als concurrenten van de grote en middelgrote kantoren en het is geen uitzondering dat grote (en belangrijke cliënten) van de meer traditionele advocatenkantoren de laatste jaren zijn overgestapt naar niche advocatenkantoren.

'Nichekantoren niet meer vernieuwend en bijzonder'

Anno 2018

We kunnen nu alleen wel zeggen dat niche advocatenkantoren niet meer vernieuwend en bijzonder zijn, waar dat tien jaar geleden misschien nog wel het geval was. Anno 2018 is een specialisme binnen een advocatenkantoor goed (en misschien zelfs wel noodzakelijk), maar het bijzondere is ervan af en niemand kan ontkennen dat de verschillende secties van de grote(re) kantoren minimaal even goed gespecialiseerd zijn.

Er bestaat nog steeds een positief verschil in tarieven tussen de niche advocatenkantoren en de grotere advocatenkantoren, maar aan de andere kant zijn er ook niche advocatenkantoren die forse tarieven rekenen voor hun

hoge mate van specialisatie en er zijn grotere kantoren die werken met gedifferentieerde tarieven voor verschillend werk en verschillende specialismen.

Het persoonlijke contact bij de kleinere niche advocatenkantoren blijft vaak op een hoger niveau dan bij de grote kantoren. Maar ook hier zie je bij niche advocatenkantoren dat tegenwoordig een logische interne opbouw is ontstaan van stagiaires, medewerkers en partners, die weer leidt tot een meer traditionele vorm van contact met cliënten. Daarnaast is duidelijk dat grotere kantoren vaak beter zijn in multidisciplinaire zaken (bijvoorbeeld overnametrajecten), omdat dit soort zaken de niche overstijgen. Bij dit soort zaken moet met andere juridische disciplines nauw worden samengewerkt. Niche advocatenkantoren moeten dan met andere gespecialiseerde kantoren samenwerken, terwijl grote kantoren de verschillende disciplines in één huis hebben en de daar werkzame advocaten dus samenwerken met hun naaste collega's.

Boetiek

Cliënten zijn goed op de hoogte van wat er speelt en schakelen tegenwoordig voor hetzelfde rechtsgebied vaak verschillende advocatenkantoren in. Soms zelfs naast elkaar.

Grote kantoren worden ingeschakeld voor zaken die meerdere rechtsgebieden bestrijken, voor zaken die zich in meerdere jurisdicties afspelen of waarvoor veel capaciteit nodig is. Of zelfs omdat de cliënt enkel met een grote bekende naam wil werken. Niche advocatenkantoren worden dan weer ingeschakeld als er juridisch gepuzzeld moet worden, conflict-situaties bestaan met het grote kantoor,

flexibiliteit gewenst is met specifieke wensen van cliënten, of met de kosten/financiën. Ondanks dat cliënten bij zowel grote advocatenkantoren als bij niche advocatenkantoren in veel gevallen hetzelfde kunnen kopen, is er bestaansrecht voor beide groepen. Wat dat betreft is de Engelse term ‘boutique law firm’ wel treffend: je koopt je zaken bij een boetiek of bij een groot warenhuis, al naar gelang je wensen en mogelijkheden op dat moment. Niemand vindt een warenhuis beter dan een boetiek, maar omgekeerd ook niet.

‘Flagshipstore van één bepaald merk’

Als we dan toch een vergelijk maken met een boetiek in de winkelstraat. Let op: een ‘boutique law firm’ of een ‘niche advocatenkantoor’, dient niet verward te worden met een klein advocatenkantoor. De boutique law firm laat zich misschien beter vergelijken met de flagshipstore van één bepaald merk, dan met een gemiddelde boetiek in een gemiddelde winkelstraat: een goede zakelijke uitstraling, met aantoonbare specialisatie op hoog niveau, waarbij tevens een diepgaande kennis aanwezig is van het vakgebied van de doelgroep of de sector waarbinnen de dienstverlening zich uitstrekt. Om deze reden is de boutique law firm ook bekend met andere specialisten op aanpalende rechtsgebieden. En..., andere specialisten kennen en herkennen de boutique law firm ook als zodanig. De prijzen dienen concurrerend te zijn (en lager dan bij de grote kantoren) en de clientèle moet weten en aanvoelen dat flexibel gewerkt kan worden, zowel wat aanpak van een zaak betreft, wat betreft de menskracht die wordt

ingezet, als wat betreft de tarieven. Als deze flexibiliteit er is, is waarschijnlijk ook de kwaliteit van de (juridische) dienstverlening hoog, omdat de advocaten gewend zijn dat elke situatie vraagt om een bijzondere en eigen aanpak. Zelfs als het gaat om vergelijkbare zaken bij dezelfde cliënt; met gebruik van een modewoord, wordt de juridische dienstverlening op deze wijze derhalve als vanzelf: ‘agile’.

Toekomst van de juridische dienstverlening

Bij het bovenstaande dienen we te beseffen dat de ontwikkeling van de juridische dienstverlening onverminderd hard doorgaat. Het is derhalve niet zo dat de status quo die thans is ontstaan tussen de grote kantoren en de nichekantoren een garantie biedt voor het voortbestaan van beide groepen advocatenkantoren. Verre van! De advocatuur staat voor een periode van snelle veranderingen, informatievloedgolven op het internet, technologische vernieuwingen met ‘artificial intelligence’ en nieuwe generaties juristen.

‘Google als grootste concurrent?’

Beschikbare juridische informatie

Er is nog nooit zoveel (juridische) informatie beschikbaar geweest als nu. Over tal van onderwerpen is op het internet veel diepgaande kennis te vinden. Als vanouds worden veel advocaten ingehuurd door de legal counsel van het bedrijf. Dit zijn ervaren juristen (niet zelden met een achtergrond in de advocatuur) die als geen ander weten hoe zij met beschikbare juridische informatie moeten omgaan. De tijd dat een advocaat werd geraadpleegd om

Cloud

USB

Images

Mail

Copy

Files

Finance

Bewijsbeslag leggen op documenten, boekhouding, social media of e-mail?

Digitaal Bewijsbeslag

De wereld digitaliseert steeds verder. Servers 'in the cloud', smartphones, social media, office 365 en encryptie, het zijn zomaar wat kreten waar u in de bewijsbeslagpraktijk mee te maken krijgt. Waar voorheen ordners in beslag werden genomen, moet nu eerst toegang tot een PC of server worden verkregen en data worden ontsloten.

Sinds de invoering van de Handhavingsrichtlijn betreffende intellectuele-eigendomsrechten in 2007 is DigiJuris als IT-specialist actief de partij die deurwaarders helpt bij het leggen van bewijsbeslag. En zeker als dit geen dagelijkse kost is, is een ervaren IT-partner wenselijk.

Bewaring

In het verlengde van de beslagpraktijk treedt DigiJuris op als gerechtelijk bewaarder van in beslag genomen data. Data wordt in een beveiligde omgeving op de juiste wijze bewaard. Hierdoor blijft de leesbaarheid van data gewaarborgd.

Daarom DigiJuris:

- Jarenlange ervaring
- Uitsluitend gericht op digitaal beslag
- Dubbelzijdig scannen van grote hoeveelheden papieren informatie
- Ter plaatse 'duiden' van relevante documenten
- Goede technische- en procesmatige ondersteuning
- De juiste (digitale) input voor een goed proces verbaal



simpelweg aan juridische informatie te komen is voorgoed voorbij. Het gaat nu alleen om toepassing van deze informatie. Wat is de reden om een dure advocaat in te schakelen als de gewenste informatie online beschikbaar is: Google als grootste concurrent van de advocatuur.

Legaltech

Daarnaast is legaltech in opkomst en is een aantal (internationale) advocatenkantoren zwaar aan het investeren in LegalTech om te kunnen voldoen aan de vraag van hun internationale clientèle. Op dit moment is bij legaltech veelal sprake van 'data analysis systemen' en 'accelerated contract drafters'. De eerste kunnen heel snel (juridische) data verwerken, zodat bijvoorbeeld due diligence trajecten sneller, effectiever en goedkoper kunnen worden uitgevoerd. De 'accelerated contract drafters' zijn systemen waarmee niet enkel simpele contracten kunnen worden gemaakt, maar ook ingewikkelde juridische constructies in contracten kunnen worden uitgewerkt. Deze producten zijn niet gemaakt om door leken gebruikt te worden, maar door bijvoorbeeld bedrijfsjuristen die zich met een specifiek onderdeel van hun bedrijf bezighouden. Door deze technologische producten valt niet de gehele noodzaak om externe advocaten in te schakelen weg, maar een groot gedeelte van het bulkwerk voor de advocatenkantoren (urenmachines voor de advocaat-stagiaires en advocaat-medewerkers) valt wel degelijk weg⁶.

Vanwege de verdere ontwikkeling en forse investeringen in legaltech bestaat zelfs de idee dat in de nabije toekomst slechts een beperkt aantal van vier of vijf mondiale advocatenkantoren in staat zullen zijn om de grote multina-

tionals wereldwijd van juridische informatie te voorzien. Simpelweg omdat deze advocatenkantoren voldoende hebben kunnen investeren in legaltech om zo aangesloten te kunnen blijven op de IT-systemen van hun grote internationale cliënten⁷. Indien sceptici zeggen dat dit wel zal meevallen, moeten zij naar de accountancy kijken, waarin dezelfde grote multinationals wereldwijd nu al slechts door vier accountskantoren gecontroleerd kunnen worden: de zogenaamde Big 4⁸. Alle andere accountantskantoren in de wereld zijn niet (meer) in staat om – wat betreft auditdiensten - aansluiting te krijgen bij de grote multinationals, met name ook vanwege de systemen.

Een nieuwe generatie juristen

Een andere wijziging die komen gaat, is de opkomst van een nieuwe generatie juristen. Hiermee wordt niet zozeer bedoeld de HBO-juristen in Nederland, alswel juristen die een andere achtergrond hebben, bijvoorbeeld als gespecialiseerde IT-er.

‘Samenwerkingsvormen van advocaten met andere beroepsgroepen’

Ook de samenwerkingsvormen van advocaten met andere beroepsgroepen zullen waarschijnlijk snel flexibeler worden.

Advocaten mogen thans alleen met andere advocaten, notarissen of belastingadviseurs op voet van gelijkwaardigheid samenwerken en ze kunnen (op bedrijfsjuristen die als advocaat alleen voor hun eigen werkgever optreden na) niet in loondienst werken bij niet-

advocaten. Dit volgt uit de Verordening op de advocatuur. In het Verenigd Koninkrijk heeft men echter al eerder ingezien dat het samenwerkingsverbod advocaten nodeloos in de weg zit. De Engelse toezichthouder heeft daarom een einde gemaakt aan het samenwerkingsverbod en een apart toezichtregime ingesteld voor kantoren, waarin advocaten met branchevreemde adviseurs samenwerken. Het gaat dan bijvoorbeeld om nieuwe combinaties van juridische diensten, ontwikkeld in samenwerking met bedrijfseconomen, financiële specialisten, ICT'ers en andere consultants. Deze kunnen dan wellicht ook risicodragend kapitaal aantrekken, wat huidige advocaten niet kunnen en niet mogen⁹.

‘Waar moeten de nichekantoren van de toekomst dan rekening mee houden?’

Niche advocatenkantoren van de toekomst

De clientèle zal om bovenstaande redenen steeds meer van hun juridische dienstverleners gaan vragen, omdat cliënten als geen ander weten wat er mogelijk is en zij op hun beurt door hun klanten voor dezelfde uitdagingen wordt gesteld.

Dan blijft over het werk voor de minder grote bedrijven (wat overigens niet enkel het MKB is) en werk bij de grote bedrijven waar legaltech (en de uitvloeiselen daarvan) geen rol speelt. Logischerwijs zal dit best veel werk zijn, maar minder dan nu het geval is, omdat het eenvoudigere juridisch werk door de verdere opkomst van internet en de technologische vernieuwingen ook zal wegvallen voor

de externe advocaten. Daarnaast zal de resterende koek waarschijnlijk moeten worden verdeeld onder meer partijen dan nu het geval is. Zeker als in de nabije toekomst ook andere partijen toegang krijgen tot de advocatuur en/of de advocatuur zich gaat uitbreiden met andersoortigen (bijvoorbeeld met de informaticajuristen).

Nieuwe unique selling points voor de niche advocatenkantoren

Dan komen we dus weer terug bij de ‘unique selling points’ voor de nichekantoren. De klassieke punten: de hoge mate van gespecialiseerde kennis, de toegankelijke tarieven en het persoonlijke contact, kunnen eigenlijk niet meer gelden als unique selling point. Dit zijn simpelweg de voorwaarden van het zijn van een niche advocatenkantoor.

Een algemeen unique selling point, waarmee de niche advocatenkantoren zich op dit moment ten positieve onderscheiden van de grote kantoren is het procesmonopolie: de proceservaring en de bereidheid een dagvaarding uit te brengen of beslag te leggen.

Hiernaast is het belangrijk om te beseffen dat de wezenlijke verschillen tussen mens en computer ook leiden tot unique selling points, die met name niche advocatenkantoren moeten koesteren:

- Kennis is niet hetzelfde als wijsheid
- Recht is niet hetzelfde als rechtvaardigheid

Oftewel, de menselijke maat kan ook in het recht het verschil maken, waarbij vertrouwen en ethiek (vraag expliciet wat de cliënt wil!) een grote rol speelt. Hoe meer het persoonlijke contact tussen de advocaat en de cliënt

wordt geoptimaliseerd, hoe meer winst valt te behalen uit de relatie en hoe beter samen een strategie kan worden uitgewerkt en uitgerold. Dan is het ook pas mogelijk om flexibel (of zo men wil: 'agile') te werken, zowel met betrekking tot het inhoudelijke juridisch werk, als met de kosten/financiën.

Duidelijke en transparante samenwerking met andere specialisten binnen de niche of sector (zowel nationaal, maar ook zeker internationaal) is ook een vereiste, mede om de juridische oplossingen te kunnen plaatsen binnen ontwikkelingen in de markt van de cliënt. En om het probleem van de cliënt ook echt te kunnen begrijpen, zeker als een deel van het probleem niet sec juridisch van aard is.

Last but not least, moeten ook niche advocatenkantoren meegaan met (technologische) veranderingen en hun ogen hiervoor niet sluiten. Beweeg mee met de markt, luister goed naar de wensen van de cliënten en pas daar de opbouw van het kantoor en de investeringen op aan!

Noten:

- [1] <https://www.legalbusiness.co.uk/the-legal-business-awards/categories/boutique-law-firm-of-the-year/>
- [2] Zie o.a. <https://abovethelaw.com/2016/07/the-best-midsize-and-boutique-law-firms-to-work-for/>
- [3] <http://insight.thomsonreuters.com.au/posts/rise-of-specialty-law-firms>
- [4] <http://www.asialegalbusiness.com/news/boutique-firms-gain-market-general-practices/58450>
- [5] http://www.legalbusinessonline.com/search?search_api_views_fulltext=boutique
- [6] Zie o.a. <http://www.legalweek.com/2018/04/24/half-of-londons-biggest-law-firms-believe-artificial-intelligence-technology-will-lead-to-job-cutbacks/>
- [7] <https://thefuturesagency.com/wp-content/uploads/2013/04/The-Future-of-Law-Firms-ILTA-Legal-Technology-Future-Horizons-Final-Report.pdf>
- [8] EY, PWC, Deloitte en KPMG.
- [9] <https://fd.nl/opinie/1252865/nederlandse-orde-van-advocaten-gaat-strijd-tegen-innovatie-verliezen>

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

Alt Kam Boer advocaten

Zie onze website 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





Aantjes Zevenberg
ADVOCATEN

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

Mr. F.I. van Dorsser
vandorsser@ aantjeszevenberg.nl

070-3906260 | www.aantjeszevenberg.nl

Bel: 088 - 278 77 77

**Reistijd
wordt werktijd!**
elke kilometer optimaal benut

Chauffeur.nl
WE ZIJN AL ONDERWEG!

-Advertentie | Klik op de advertentie/URL om verder te gaan-



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 | www.callcare.nl





Op zoek naar de juiste strategische profilering

Zou u liever fuseren,
specialiseren, online gaan of
zijn er andere mogelijkheden

Door Timo Schrama, partner bij Law4ce

Strategische keuzen maken lijkt achteraf vaak logisch en voorspelbaar. Met de kennis van nu had u vorig jaar uw vermogen in Bitcoin (of beter nog Ripple) gestoken, had u vooraf kaartjes gekocht voor de vrouwenvoetbal finale, had u al je tijd gestoken in de foto-deelapp die in twee jaar tijd voor 1 miljard is verkocht (Instagram) en was u op 11 december 2017 niet in de auto gestapt maar was u een sneeuwpop gaan maken.

Achteraf beoordelen welke keuze het beste was is natuurlijk eenvoudig, maar hoe bepaalt u wat u nu moet doen? Als u eind 2017 overtuigd was van het succes van Bitcoin en er vol in was gestapt, was u een maand later al de helft kwijt. Als u net partner bent geworden bestaat natuurlijk altijd de mogelijkheid dat de andere partners opeens de maatschap met ruzie verlaten. Keuzes maken is dus risico nemen, maar dat geldt evenzeer voor niets doen. Dat is namelijk ook een keuze. Maar hoe bepaalt u nu wat verstandig is voor uw situatie?

Nietsdoen is een even grote keuze als wél veranderen

Goed doordacht te werk gaan is belangrijk, net als het lef hebben om expliciet te kiezen. Als voorbeeld een belangrijke vraag die we bij veel kantoren horen, namelijk de profilering van het kantoor en (vaak daarbij) het omgaan met digitalisering.

Sommige kantoren kiezen voor hun profilering uit twee alternatieven, te weten de focus op een bepaalde niche of de weg naar een breed kantoor. Andere kantoren maken eigenlijk geen keuze anders dan (vaak niet expliciet) blijven doen dat wat ze vorig jaar ook deden. En verreweg de meesten profileren zich vooral

als het kantoor met een uitstekende kwaliteit, waarschijnlijk beter dan de anderen. En dat laatste wringt uiteraard; we kunnen niet allemaal de 'beste' zijn en bovendien, meestal is 'goed' ook goed genoeg.

Zijn er dan alternatieven?

Die zijn er natuurlijk zeker. Een kantoor als Hanze Advocaat heeft een bijzondere manier gevonden om in het arbeidsrecht een mooie positie te verwerven, door via internet er voor werknemers te zijn die met ontslag bedreigd worden. Met een focus op (online) marketing, standaardisering, hoge volumes en (dus) lage kosten, maar zonder in te boeten aan de kwaliteit die klanten vragen. Dus geen grote kantoren of hoge uurtarieven. Een ander voorbeeld is Pallas Advocaten die de focus hebben gelegd op een specialisme in een nichemarkt (internationaal arbeidsrecht). Zij worden door veel bedrijven en advocaten exact om dit specialisme gevraagd. Bij het bezoeken van hun websites wordt ook direct duidelijk wat ze doen en, vooral, welke problemen ze oplossen. Een ander bekend voorbeeld is Liesker Procesfinanciering, die de complete financiering van een proces verstrekt op basis van 'no cure no pay'. Zuidaskantoren profileren zich als de beste en meest complete juridische warenhuizen met een aantal uitmuntende topadvocaten, terwijl andere spelers, zoals Kennedy van der Laan, zich profileren als de vernieuwers in de advocatuur.

Deze strategieën kunnen prima werken, hoe verschillend ze ook zijn. Het lijkt daarmee een eenvoudige keuze, maar het is complexer in de realiteit. Kantoren maken namelijk vaak een *én*-keuze. Ze blijven doen wat ze deden én doen er iets nieuws bij. In de praktijk wordt

verandering dan door een of enkele roer-gangers gedreven, die het mogen proberen. Het risico zit erin dat, als u geen goed door-dachte keuze maakt, het niet beklijft, waar-door u een verwarrende profilering krijgt. Of als het niet goed doordacht is, kan uw model eenvoudig gekopieerd worden. Voor een klant is het bijvoorbeeld ideaal als er 5 of 6 super gespecialiseerde arbeidsrechtkantoren voor zijn branche in de regio zijn; de kwaliteit is bij allen goed, dus kan er onderhandeld worden over factoren als de prijs, doorlooptijd of an-dere zaken die vaak drukken op de winst. Tenzij u daar juist op bent ingericht.

Strategische veranderingen in andere branches

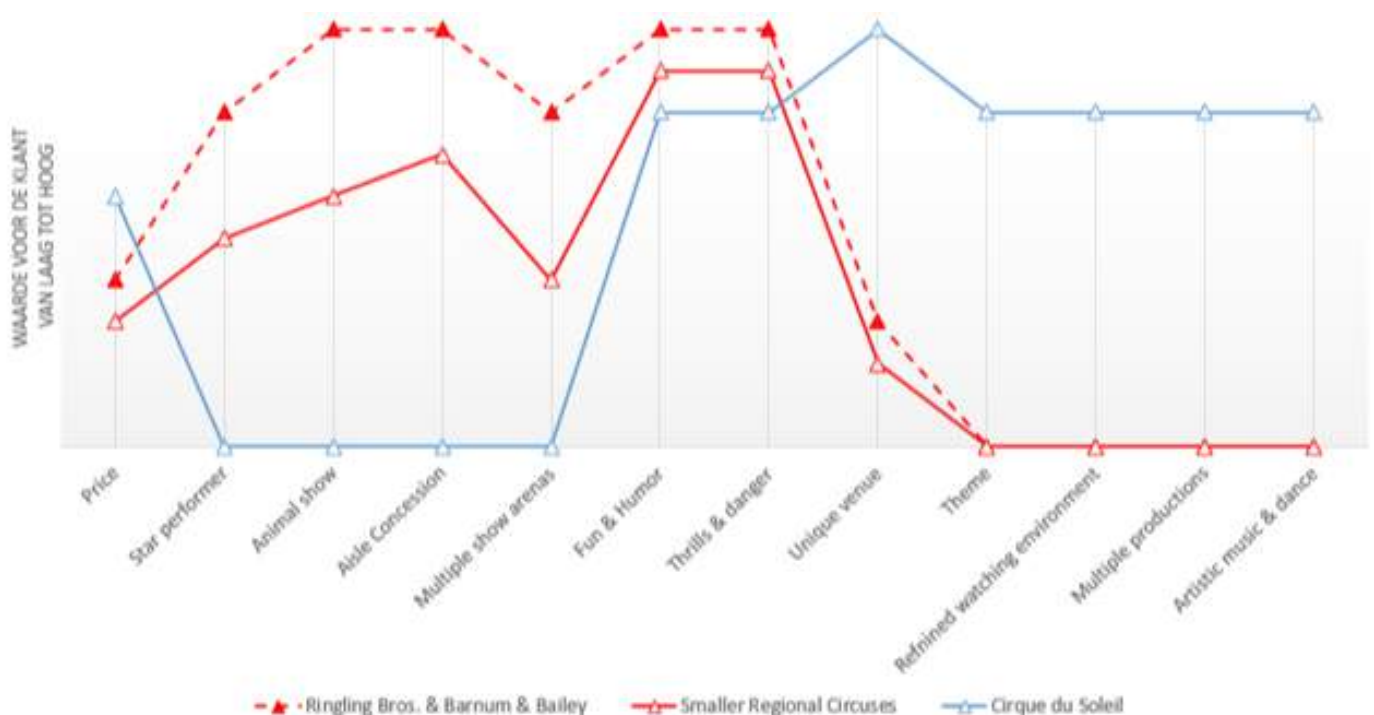
Er zijn diverse mogelijkheden om van strate-gie te veranderen. Een van de meest illustra-tieve voorbeelden is wellicht die van Cirque du Soleil. De circusmarkt waar zij zich in begeven was, bij de oprichting van Cirque du Soleil, niet bijzonder winstgevend en de paar

overgebleven circussen (Ringling Bros. & Bar-num Bailey, etc.) beconcurrerden elkaar fel, met lagere prijzen en lagere marges tot gevolg.

Door goed te kijken naar wat de ‘circusbusi-ness’ aantrekkelijk maakt, is Cirque du Soleil erin geslaagd een goed winstgevend concept te ontwikkelen. Zij behielden de elementen als ‘de lach’, entertainment, spanning, gevaar en acrobatiek, maar elimineerden de elementen als harde stoelen, kou, snackverkoop bij je stoel en de inzet van dieren. En daarbij paste (zelfs) een hogere prijs.

Kortom, zij hebben een nieuwe positie gecreëerd in de circusmarkt door heel selec-tief te kijken naar welke elementen ze wel én niet meenemen in hun strategie. In onderstaand figuur wordt dat geïllustreerd aan de hand van de verschillende elementen uit de circusbusiness en de waarde voor de klant.

Figuur 1 Strategy Canvas van Blue Ocean model



Een dergelijk model wordt het 'Strategy Canvas' genoemd, een van de meest krachtige instrumenten binnen de Blue Ocean strategie (zie onder artikel verwijzing naar de auteurs).

De Blue Ocean strategie gaat uit van de twee begrippen 'Red Ocean' en 'Blue Ocean'. In de red ocean lijkt het productaanbod van de bedrijven steeds meer op elkaar. Om de klant te blijven trekken wordt er meer waarde geboden (extra functionaliteit), vaak tegen een lagere prijs. De klant krijgt hierdoor steeds meer waarde voor zijn geld en dus blijft er minder winst over voor de leveranciers. Het eindigt in een bloedige strijd, waarbij uiteindelijk een of enkele partijen overblijven, vaak met een amper rendabele business. Met de blue ocean wordt de situatie bedoeld dat je voor een ander marktsegment kiest zonder concurrentie, zoals in het eerder beschreven voorbeeld van Cirque du Soleil.

De analogie met de markt voor mobiele telefonie is illustratief. In de jaren negentig verschenen er enkele aanbieders, die vooral klanten trokken die nog geen mobieltje hadden. Kwaliteit, betrouwbaarheid, dekking, graad e.d., waren minstens zo belangrijk als de prijs. Toen de markt echter eenmaal verzadigd was, was de enige manier om meer klanten te krijgen die van uw concurrent te laten overstappen. Klanten doen dat uiteraard niet zomaar, dus moet je kwaliteit op orde zijn, moet je meer functionaliteit aanbieden (zoals mobiel internet, exclusieve smartphones of externe diensten als Spotify) of de prijs verlagen. Aangezien er altijd wel één aanbieder is die hierop ingaat, moeten alle aanbieders wel mee in deze prijs- kwaliteitoorlog. Tegenwoordig zijn de mobiele telefonieaanbieders vrijwel inwisselbaar geworden en

wordt er nog vooral naar de prijs gekeken, terwijl de winstgevendheid sterk is gedaald. Dit is de eerder beschreven red ocean.

Vanuit de Blue Ocean strategie bezien gaat het over het opzoeken van een markt, waar geen concurrenten zijn. Dat geeft lucht en ruimte en zeker ook meer winstpotentieel. Het lijkt onmogelijk, maar er is vaak meer mogelijk dan gedacht. De auteurs beschrijven in hun boek 'De Blue Ocean Strategy' hier legio voorbeelden van.

Strategy Canvas voor de advocatuur

Zoals velen vaak beweren staat het bedrijfsmodel van de advocatuur op het punt te veranderen. Dat wordt echter al jaren gezegd en veel kantoren merken er nog niet veel van. Wel herkennen kantoren dat er iets verandert op allerlei terreinen. Prijsafspraken, opkomst nieuwe vormen en spelers van juridische dienstverlening, online dienstverlening, andere werktijden, digitalisering, minder secretariaat etc. Het model verandert, je moet als kantoor meer leveren voor hetzelfde geld. De analogie met de mobiele telefoniemarkt is niet ondenkbeeldig. Eerst meer leveren voor hetzelfde geld; daarna ontstaat er druk op de prijzen.

De vergelijking met het notariaat is ook illustratief. Daar heeft al een grote verandering plaatsgevonden door nieuwe modellen, zoals de Hema en online kantoren. Dit heeft ertoe geleid dat er steeds minder notarissen zijn, terwijl het werkvolume toeneemt, en de omzet zo ongeveer stabiel is. De tarieven dalen en dus wordt er sterk gesneden in de kosten (uiteraard met name personeel). Kortom: Lagere tarieven, druk op de kosten en meer functionaliteit moeten leveren. Een duidelijke

red ocean situatie. En dus zijn steeds meer notarissen op zoek naar nieuwe mogelijkheden en nieuwe businessmodellen.

Het Strategy Canvas, onderdeel van de Blue Ocean strategie, kan helpen bij het bepalen waar mogelijkheden liggen. Allereerst geeft het inzicht in de bestaande situatie. Ter illustratie een voorbeeld voor de advocatuur (figuur 2). Daarin staat voor een aantal belangrijke criteria van een klant aangegeven hoe hij de waarde van bijvoorbeeld een nichekantoor en een kantoor met een breed aanbod beschouwt. Op een aantal elementen wordt dit dan bekeken, zoals kennisniveau, kosten, dienstverlening, kwaliteit, e.d. Er zitten uiteraard verschillen in de beide type kantoren (en het kan voor uw specifieke situatie er echt

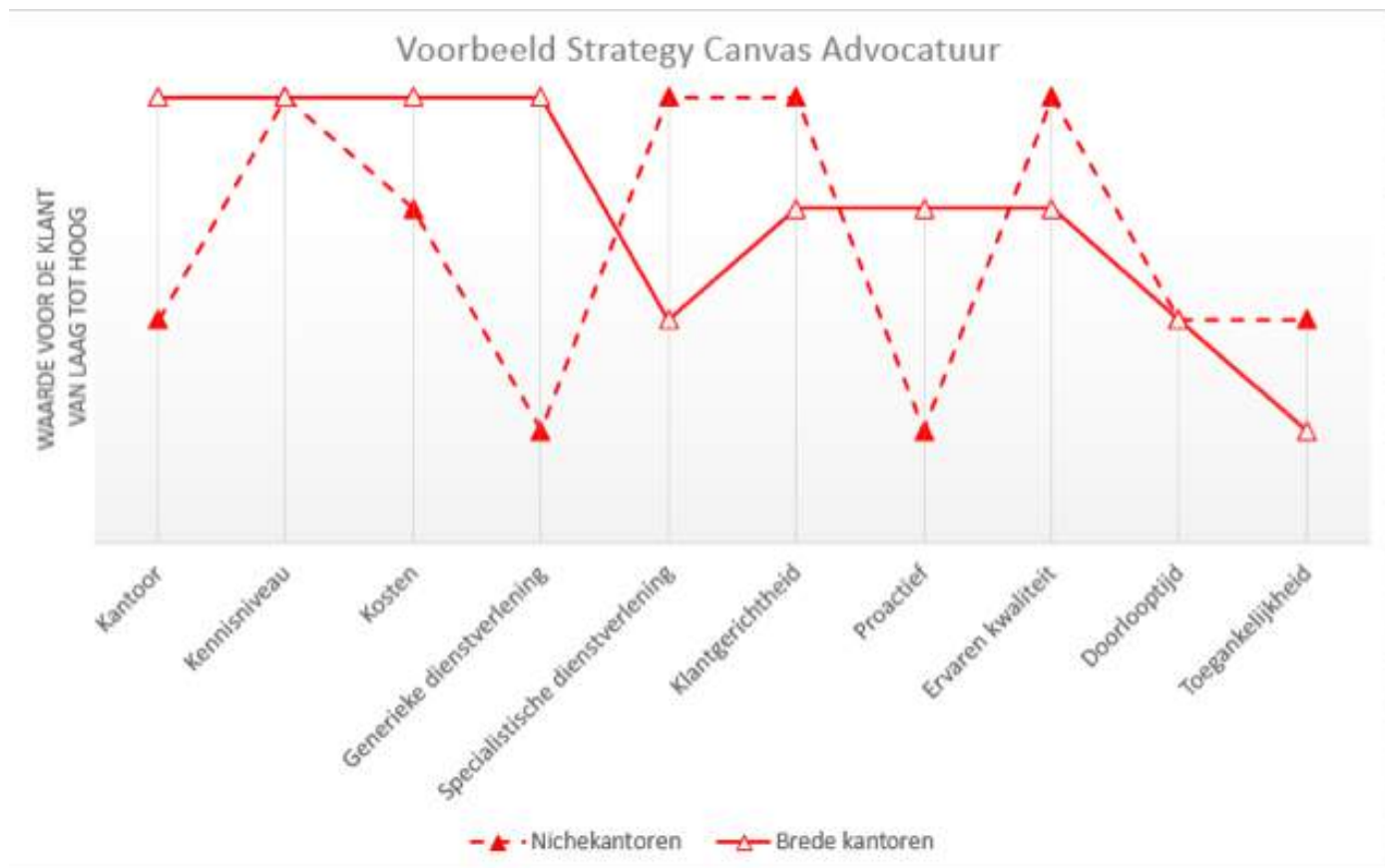
anders uitzien). Het opstellen van een Strategy Canvas vergt geen grote investeringen: u kunt het zelf maken of u downloadt een template (op de site van Law4ce) en u bent al snel op weg.

Neem gewoon even de tijd om dit te doen, ook al bent u wellicht wat sceptisch over de noodzaak van verandering.

Manieren om te kijken naar de markt van een advocatenkantoor

Het is vervolgens mogelijk om te gaan bepalen welke veranderingen er mogelijk zijn die leiden tot een ander/nieuw business model. Door elementen te elimineren, toe te voegen, te verhogen en verlagen kunt u bekijken of een nieuw businessmodel te creëren valt dat past bij uw ambities.

Figuur 2



Meld je aan via osr.nl/wlp of osr.nl/iwlp



(International) Women Leadership Programme 2019

Leiderschapsontwikkeling voor **talentvolle vrouwen** in de advocatuur

High-end programma's:

- Voor maximaal 12 getalenteerde advocaten met minimaal 6 jaar ervaring.
- Die bewust keuzes willen maken in hun loopbaan.
- En hun (persoonlijk) leiderschap een stevige impuls willen geven.
- Training, coaching en inspiratie.
- National Women Leadership Programme: 10 bijeenkomsten en een prominente topadvocate als persoonlijke mentor.
- International Women Leadership Programme: 3 intensieve tweedaagse sessies waarvan 2 in het buitenland.

Deelnemen, vragen of advies? Kijk op www.osr.nl/wlp
en osr.nl/iwlp. Hier vind je ook alle data voor 2019.



“Niet omdat het zo goed is voor vrouwen, of omdat het zo rechtvaardig of politiek correct is. Nee, gewoon omdat het goed is voor het kantoor. Uit onderzoek blijkt telkens dat kantoren die geleid worden door een juiste mix van mannen en vrouwen beter presteren. En daar gaat het uiteindelijk om.”

Juliana Dantas
Partner Baker McKenzie
Oud-deelnemer WLP en IWLP

De vraag is hoe deze elementen te vinden. Hiervoor zijn, vrij vertaald vanuit de Blue Ocean strategie, zes manieren om te kijken naar de markt van een advocatenkantoor:

1. Aanvullende producten en diensten

Welke behoefte heeft een klant aanvullend op de juridische ondersteuning en waar kunt u invulling aan geven. Daarbij kunt u focussen op wat er voor, tijdens of na de opdracht bij de klant gebeurt. Denk aan het veilig beheren van juridische documenten, voorkomen van herhaling van het juridische probleem, het intern goed vertellen/overdragen van de juridische boodschap c.q. de benodigde interne veranderingen doorvoeren als gevolg van de juridische dienstverlening, etc. Zijn er aanvullende producten en diensten te leveren vanuit het advocatenkantoor?

2. Verder kijken dan de emotionele aantrekkingskracht

De dienstverlening van de advocatuur is te kenmerken als een emotionele dienst (in tegenstelling tot een functioneel product, waarbij het puur gaat om functionaliteit en prijs). Bij een emotionele dienst zijn vaak elementen aanwezig, die niet per se nodig zijn voor het beantwoorden van de concrete vraag. In dit kader wordt bekeken welke hiervan geëlimineerd kunnen worden om het functioneler te maken.

Wellicht ontstaat met een compact kantoor, waarbij de klant bezocht wordt in plaats van hem of haar naar kantoor te laten komen, een heel ander marktsegment, waarbij het heel prettig werken én verdienen is. Dit terwijl de uiteindelijke dienstverlening, het juridische vraagstuk, van hetzelfde kwaliteitsniveau kan blijven.

3. Alternatieve aanpalende branches

In andere branches zijn mogelijk klanten die, zonder een expliciet juridisch probleem te ervaren, wel de vertrouwelijkheid, de kwaliteit en de zorgvuldigheid van een hoogopgeleide professional wensen. Zijn deze diensten inzichtelijk te maken, waarvoor men (nu) niet naar een advocatenkantoor gaat maar naar bijvoorbeeld een adviseur, accountant of juridische dienstverlener? Zijn deze klantvragen te benaderen door het advocatenkantoor en is dat wenselijk?

4. Ontwikkeling in tijd

Het is uiteraard ook goed om te kijken naar de ontwikkelingen in de tijd. Niet om het trendwatchen op zich of het voorspellen van de toekomst, maar om het kijken naar welke marktontwikkelingen te identificeren zijn die grote invloed kunnen hebben op de dienstverlening. Marktontwikkelingen die onomkeerbaar zijn en waarvan duidelijk is hoe deze zich verder zullen ontwikkelen. In de advocatuur wordt hier veel over geschreven. Denk aan de opkomst van digitalisering en robotisering (AI), verbreding van de dienstverlening van accountants, consultants en softwarebedrijven, selfservice en gratis internetdiensten, etc. Deze ontwikkelingen zijn vaak bekend, terwijl de impact op uw business nog niet altijd helemaal duidelijk is. En daarbij heeft u nu nog de keuze om de 'schade te beperken', 'mee te gaan' of 'vol in nieuwe mogelijkheden te springen'.

5. Strategische groepen binnen de advocatuur

Welke klanten met vergelijkbare behoeften zijn identificeerbaar en welke klanten zijn nu nog buiten beeld van een advocatenkantoor (denk aan klanten die bij een ander type juridische dienstverlener komen) en zouden deze

groepen ook naar uw kantoor kunnen komen?

6. Verder kijken dan de primaire klanten

Verder kijken dan de opdrachtgever zelf leidt tot een groot scala aan betrokkenen. Zo geldt voor veel zakelijke klanten dat het vaak bedrijfsjuristen zijn, die op hun beurt weer een interne klant bedienen (zoals een verkoopdirecteur met een specifiek, juridisch probleem). Veel advocaten realiseren zich dit en stellen zich dan ook op als partner voor de bedrijfsjurist om zijn interne klant goed te ondersteunen. Voor elke klant geldt echter dat er meer betrokkenen zijn, zoals medewerkers, leveranciers, commissarissen en privé gezien vaak partners, familie en vrienden. De vraag is welke waardebehoefte zij hebben en of, en hoe, u daar invulling aan kunt geven.

Strategy Canvas voor een nieuw model

Deze hierboven beschreven zes routes geven inzicht welke elementen van de huidige dienstverlening kunnen worden aangepast. Dit kunt

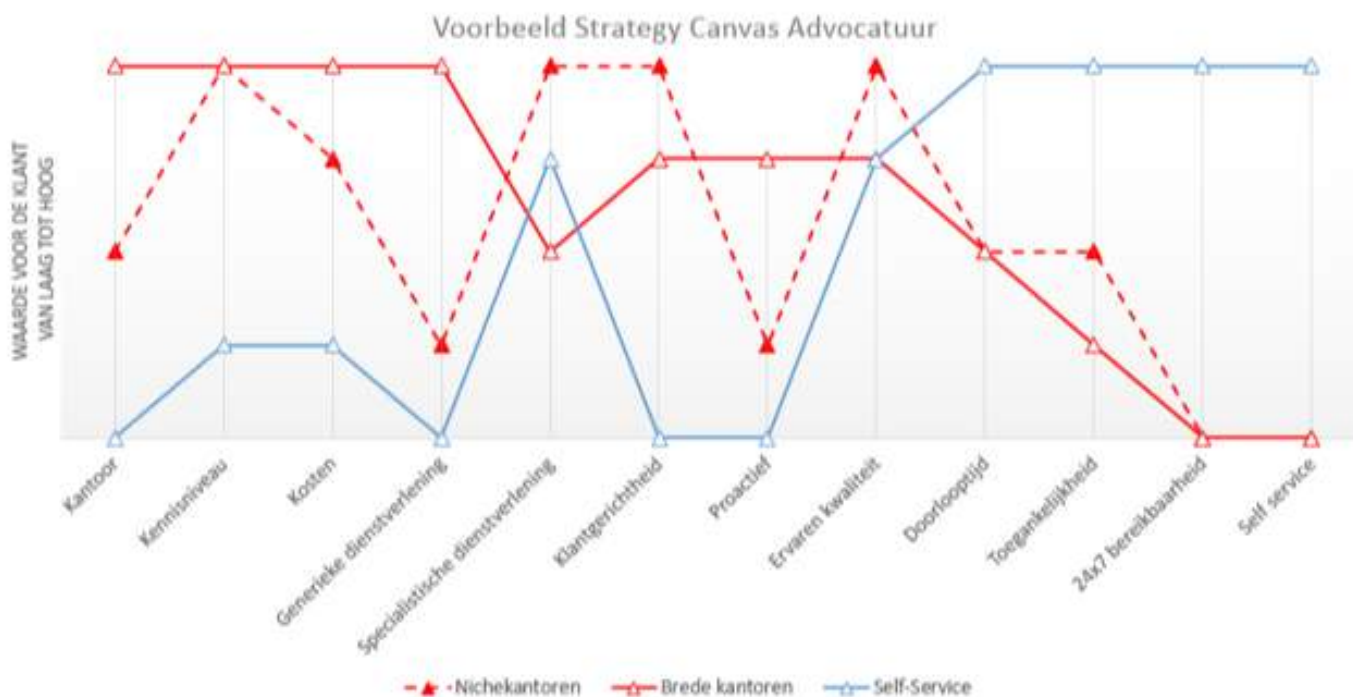
u vervolgens visualiseren met het Strategy Canvas.

Als voorbeeld ziet u in figuur 3 een model voor de advocatuur waarbij elementen zijn toegevoegd, verwijderd, verhoogd of verlaagd. U herkent hierin het selfservice portaal dat klanten de mogelijkheid biedt om rechtstreeks, online, documenten te kunnen opstellen.

Het Selfservice model leidt uiteraard niet tot waarden als een mooi kantoor, generieke dienstverlening, proactiviteit of klantgerichtheid (hangt van de definitie af, maar hierbij is bedoeld het reageren op klantspecifieke vragen). Daarentegen zijn er elementen als 24x7 beschikbaarheid, directe oplevering en toegankelijkheid sterk verbeterd en is selfservice toegevoegd.

Bij het bepalen van een mogelijke strategie voor het eigen kantoor is in dit geval dus gekeken naar welke elementen te

Figuur 3



eliminieren (geen kantoren), te verminderen (kennisniveau), te vermeerderen (doorlooptijd) en toe te voegen (selfservice) zijn.

Zo bezien is feitelijk een nieuw businessmodel ontstaan, waarop andere kantoren niet snel kunnen reageren. Met andere woorden, er zijn geen (of in ieder geval veel minder) concurrenten in dit marktsegment. In de VS heeft een aantal pioniers dit jaren geleden opgepakt. Deze pioniers zijn inmiddels succesvolle internationale spelers.

Wat betekent het voor mijn strategie?

Ondernemen bestaat uit het maken van persoonlijke keuzen. Een belangrijke keuze is het reflecteren op eigen handelen en het continu bewust maken van keuzen om wel of niet te

veranderen. De in dit artikel beschreven methode van Blue Ocean, is niet de enige en is zeker niet altijd geschikt. Het kan wel uitdagen om nieuwe mogelijkheden te zien, nieuwe kansen te verkennen en daarbij helpen in de strategische keuzen.

U kunt het Strategy Canvas zelf een keer invullen, met als tip om voor de reflectie en het vooruitkijken open te staan voor inzichten van derden zoals klanten, relaties en externen.

Via Law4ce is een sjabloon beschikbaar voor het Strategy Canvas (www.law4ce.com/strategie) om mee te starten. Bij verdere interesse is het uiteraard nuttig om het boek 'Blue Ocean Strategy' te lezen, geschreven door *W. Chan Kim* en *R. Mauborgne* van INSEAD.



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.

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**.



How to blog your way into business

Een Interview met Leonie van der Grinten van Meester Leonie Strafrechtadvocatuur en MSTRS.

In aanloop naar het seminar 'De zaak op orde' is een reeks met interviews gepubliceerd met de sprekers. Voor dit interview zijn Julius Scholten, initiator van 'De zaak op orde' en Hermen Veneberg uitgever van LegalBusinessWorld.nl en mediapartner van het seminar in gesprek gegaan met Leonie van der Grinten.

Kunt u in een paar zinnen beschrijven wie en wat Meester Leoni Strafrechtadvocatuur is?

Meester Leonie Strafrechtadvocatuur is een jong kantoor dat is ontstaan uit de blog en het merk Meester Leonie. In 2014 ben ik begonnen met bloggen over de strafrechtadvocatuur in een poging om de vele vooroordelen, die bestaan over mijn vak, de wereld uit te helpen. In 3 jaar tijd heeft de blog meer dan 30.000 volgers gekregen.

In 2017 is Meester Leonie officieel ingeschreven bij de KvK en ben ik parttime gaan werken als advocaat om één dag in de week volledig aan mijn bedrijfje te kunnen besteden. Toen dat niet

genoeg bleek te zijn, heb ik in 2018 de knoop doorgehakt en ben ik op 1 mei 2018 als zelfstandig advocaat aan de slag gegaan. Het doel: mijn blog en mijn core business op een goede manier combineren. Meester Leonie Strafrechtadvocatuur – ik – behandel alleen strafzaken en ben daarnaast actief als blogger, gastspreker, dagvoorzitter, geef lezingen en organiseer masterclasses pleiten, etc.

Wat is uw missie voor de komende jaren?

Mijn missie is het merk Meester Leonie nog meer uit te breiden. Mensen kennen Meester Leonie nu vooral van de blogs, maar ik wil daarnaast een serieuze speler worden binnen de strafrechtadvocatuur. Ik werkte hiervoor bij een zeer gerenommeerd kantoor, en zie het als een geweldige uitdaging om met Meester Leonie Strafrechtadvocatuur eenzelfde positie te kunnen claimen als mijn vorige werkgever.

Veel kantoren hanteren ‘unique selling points’ en ‘unique value points’, maar zijn daar eigenlijk niet echt onderscheidend mee. Wat doet u om uw eigen identiteit/uniciteit te borgen en te verhogen?

Meester Leonie Strafrechtadvocatuur staat voor toegankelijkheid. In mijn blog en op mijn website spreek ik de lezer bijvoorbeeld niet aan met u, maar tutoyeer ik standaard. Ik wil dat mensen zich op hun gemak voelen bij mij en iedere vraag (durven) stellen die ze maar willen. In het strafrecht werkt het niet, althans naar mijn mening, om vanuit een ivoren toren in moeilijke woorden uit te leggen wat je nou werkelijk bedoelt. Mijn blog is heel persoonlijk: Meester Leonie ben ik. Ik blog niet vanuit ‘wij’, maar echt vanuit mezelf. Mijn persoonlijke mening komt dan ook vaak terug in mijn blogposts. Daarbij word ik – althans dat krijg

ik vaak te horen – gezien als dé bloggende advocaat. Er zijn niet veel advocaten, die hetzelfde doen als ik. Dat alleen al onderscheidt mij van de rest.

Hoe borgt u de kwaliteit van het kantoor?

Juist door te bloggen dwing ik mezelf om de actualiteiten bij te houden. Wanneer er iets gaande is in (strafrechtelijk) juridisch Nederland vind ik dat ik daar iets over moet schrijven. Nieuwe uitspraken volg ik dan ook op de voet.

‘Voordat rechtspraak.nl iets publiceert heeft Twitter de gevolgen al geanalyseerd’

Mijn belangrijkste bron daarbij is Twitter. Nog voordat Rechtspraak.nl goed en wel iets online heeft kunnen zetten over bijvoorbeeld een nieuwe rechtsregel, heeft Twitter al lang en breed de gevolgen daarvan geanalyseerd. Heerlijk hoe snel dat gaat!

Vooruitblikkend: Wat ziet u voor de komende 3-5 jaar als grootste verandering of trends op het gebied van uw klantrelatie?

De advocatuur is aan verandering onderhevig. Uit rapporten van de Rabobank en de ING blijkt dat binnen afzienbare tijd de helft van de advocaten werkzaam is als zzp'er. De reden daarvan is tweeledig. Enerzijds willen particulieren (cliënten) niet meer grof geld betalen voor een duur marmeren kantoorpand, en anderzijds werken ook advocatenkantoren

steeds vaker met een flexibele schil. De prognose is dat de advocaat op die ontwikkelingen zal inspelen en zich dus zal gaan vestigen als zzp'er. Om die reden heb ik in 2018 MSTRS. opgericht. Dit is een online platform waar zelfstandig gevestigde advocaten zich tegen betaling bij kunnen aansluiten, om op die manier gevonden te worden door zowel particulieren als advocatenkantoren. Er is een mogelijkheid voor particulieren en kantoren om te filteren op eigenschap van een advocaat. Je kunt filteren op aantal jaar werkervaring, uurtarief, vestigingsplaats, etc. Een soort advocaten zoekmachine. Het doel: de toegang tot een advocaat vergemakkelijken.

Wat is voor u de belangrijkste bron om bij te blijven en hoe houdt u 'de zaak op orde'?

Zoals eerder genoemd maak ik veel gebruik van Twitter. Deze vraag iets breder getrokken ben ik een sterk voorstander van een goede werk-privébalans. Ik kan niet mijn zaak op orde hebben of krijgen als ik privé niet lekker in mijn vel zit. Ik sport daarom twee keer in de week, ga een keer in de week naar yoga, en zorg ervoor dat ik voldoende tijd doorbreng met mijn partner, vrienden en familie. Het leven is meer dan alleen maar werken en carrière maken, hoewel ik ook heel veel energie haal uit mijn twee bedrijven.

Hoe ervaart u de druk van concurrentie?

Intern voel ik geen druk, want ik ben alleen. De strafrechtwereld is een hele kleine wereld. Je komt elkaar continu tegen bij de rechtbank, een PI of het politiebureau, en het onderlinge contact (althans in Brabant) is goed en gemoedelijk. Natuurlijk vis je allemaal in dezelfde vijver, maar mijn cliënten kunnen net zo goed overlopen naar andere advocaten als

hun cliënten naar mij. Vanuit dit oogpunt voel ik geen druk, juist doordat ik weet waar ik mij in onderscheid. Van concurrentie op prijs is ook vrijwel geen sprake aangezien meer dan 90% van de zaken op basis van toevoeging is.

Hoe meet u de waarde van uw dienstverlening bij uw cliënten? Maakt u dit kenbaar en zo ja hoe doet u dat?

Mijn cliënten zijn over het algemeen recht door zee. Als ze tevreden zijn (of minder tevreden) dan hoor ik dat van ze. Ik werk niet met reviews o.i.d., alhoewel ik voor MSTRS. nog wel in overweging heb of ik dat wil gaan doen of niet. Als particulier en advocatenkantoor moet je natuurlijk érgens je keuze op baseren. Het kan alleen echter zo zijn dat particulieren de waarde van de dienstverlening afstemmen op het uiteindelijke resultaat. Met andere woorden: als je een vrijspraak hebt behaald ben je een topadvocaat, bij een veroordeling de slechtste die ze ooit hebben gehad. De waarde van de dienstverlening hangt echter van veel meer af dan alleen de uitkomst van de zaak; een zaak kan compleet kansloos zijn waar je alsnog het beste uit hebt weten te slepen, of andersom.

Inzet op vernieuwing is noodzakelijk, maar wordt tegelijk ook vaak gezien als kostenpost. Innovatie-uren zijn tenslotte niet declarabel. Hoe gaat u hiermee om?

Inderdaad ben ik, in mijn geval, heel veel tijd kwijt met bloggen. Ik zie dat als een investering om a) de broodnodige tekst en uitleg te geven over mijn werk en b) bekendheid te genereren bij potentiële cliënten. Het scheelt dat ik bloggen/schrijven heel leuk vind om te doen. Als een blogpost dan ook nog eens veel wordt geliked of gedeeld kan die blog

‘succesvol’ voelen. Toch blijft het lastig omdat cliënten mij niet zullen benaderen naar aanleiding van één enkele post. Het is de bekendheid die je genereert door regelmatig en voor langere tijd te bloggen en daardoor een ‘following’ te krijgen, dus de directe verdiensten zijn niet meetbaar.

‘Bloggen is de meest effectieve marketing’

Advocaat en ondernemerschap, hoe ziet u dit?

Ik ben net begonnen als fulltime zelfstandig ondernemer dus ik vind deze vraag op dit moment nog wat lastig te beantwoorden. Wel kan ik dit zeggen: wat ik uit kan besteden, besteed ik uit (mits ik het enigszins kan betalen uiteraard). Een simpel voorbeeld: mijn (fiscale) administratie. Tegen de tijd dat ik heb uitgevogeld waar en hoe ik de kostenpost ‘auto’ moet opschrijven, heb ik alweer twee blogs kunnen schrijven. Voor een relatief klein bedrag kan ik mijn administratie volledig uitbesteden, zodat ik mij bezig kan houden met zaken waar ik beter in ben en waar ik weer omzet uit kan halen. Ik kom uit een ondernemersgezin en mijn ouders hebben mij altijd geleerd dat je niet het wiel opnieuw moet gaan uitvinden. Het is niet erg om hulp te vragen, zolang je zelf maar het overzicht behoudt.

Tot slot: Wanneer is uw dag geslaagd?

Wanneer ik het gevoel heb dat ik een succesje heb behaald. Dat kan heel verschillend zijn: een nieuwe aanmelding voor MSTRS., een pleidooi waarbij ik heb kunnen vlammen, een vrijspraak, een cliënt die mij na afloop van de zitting in de armen valt omdat hij zo blij is dat

het achter de rug is, een blog die 100 keer wordt gedeeld op social media, een lezing voor allerlei enthousiaste studenten, een masterclass pleiten waarbij iedereen mijn tips supergoed oppakt, etc. Als ik diezelfde dag ook nog kan afsluiten met ofwel een crossfit-sessie in de sportschool ofwel een wijntje op het terras, ben ik een gelukkig mens.



<https://www.meesterleonie.nl>

<https://www.facebook.com/meesterleonie>

<https://www.instagram.com/meesterleonie/>

<https://twitter.com/meesterleonie>



Fotograaf J.W. Kaldenbach

Goed presteren heeft alles te maken met zelfvertrouwen

Een interview met Vivien Rorsch, cassatieadvocaat en voorzitter stichting The Fipe

In aanloop naar het seminar 'De zaak op orde' is een reeks met interviews gepubliceerd met de sprekers. Voor dit interview zijn Julius Scholten, initiator van 'De zaak op orde' en Hermen Veneberg uitgever van LegalBusinessWorld.nl en mediapartner van het seminar in gesprek gegaan met Vivien Rorsch.

Wie is Vivien Rorsch?

Ik werk als cassatieadvocaat bij De Brauw Blackstone Westbroek. Ook treed ik als klankbord op voor experts in het intellectueel eigendomsrecht (IE). Ik werk dus nooit alleen, maar altijd samen met andere advocaten en IE-experts. Verder ben ik gastdocent 'Glashelder schrijven in de juridische praktijk' aan de Universiteit Leiden. Ik woon daar 250 stappen vandaan, in het historisch centrum van Leiden, met mijn man en kind. Sinds mijn zoon bij RC DIOK rugby speelt, put ik inspiratie uit die sport. Ook voor mijn werk. Rugbyers hebben respect voor elkaar, de tegenstander en de scheidsrechter. Het zijn doorzetters en echte teamplayers.

Op LinkedIn staat bij u als omschrijving ‘een juridische nerd op het hoogste niveau’ en een ‘copyright fanatic’. Leg eens uit?

Het begon tijdens mijn studie. Als redacteur van het tijdschrift *Ars Aequi* las ik jurisprudentie voor mijn plezier. Daardoor raakte ik echt geïnteresseerd in de rechtsontwikkeling. Als cassatieadvocaat werd dat mijn vak. Vervolgens raakte ik betrokken bij vele arresten van de Hoge Raad over het intellectueel eigendomsrecht. Van NEN-normen tot Tripp Trapp stoelen. Het eerste spraakmakende arrest ging over auteursrecht op parfums. Vanaf dat moment was ik verslaafd.

Wat is uw missie voor de komende jaren?

Als voorzitter van Stichting The Fipe (female intellectual property experts) zet ik mij in om de zichtbaarheid van vrouwen in het intellectueel eigendomsrecht te vergroten. Inmiddels zijn er meer dan 500 vrouwelijke experts aangesloten bij dit netwerk, die daardoor voor congresorganisatoren makkelijker te vinden zijn. Dat is nodig, omdat vaak dezelfde mannen op congrespodia staan. Een gemiste kans, omdat andere vakgenoten ook veel expertise en kwaliteiten hebben.

Veel kantoren hanteren ‘unique selling points’ en ‘unique value points’, maar zijn daar eigenlijk niet echt onderscheidend mee. Wat doet u om uw eigen identiteit/uniciteit te borgen en te verhogen?

Door authentiek te zijn, ben je vanzelf onderscheidend. Dat leer je niet uit een marketingboek. Wie iets persoonlijks laat zien, lokt ook vertrouwen uit. Het probleem is dat advocaten zich vaak rationeel positioneren. Maar rationeel informeren is niet hetzelfde als overtuigen.

Hoe borgt u de kwaliteit van uw werk?

Ik las laatst een stuk over Edison, uitvinder van de gloeilamp. Die kwam thuis van school met een brief voor zijn moeder. “Wat staat erin?”, vroeg hij. “Je bent te getalenteerd voor normaal onderwijs en daarom krijg je vanaf nu les van mij.”, antwoordde zijn moeder. Later toen zij stierf vond hij de brief terug. Er stond: dit onderwijs is te hoog gegrepen voor uw zoon.

‘Goed presteren heeft alles te maken met zelfvertrouwen’

Goed presteren heeft alles te maken met zelfvertrouwen. Je haalt het beste uit je medewerkers, als je daadwerkelijk de intentie toont om iemand verder te helpen. Advocaten zijn vaak kritisch. Het geven van commentaar is de norm. Voor de samenwerking in een team is het belangrijk om ook te zien wat goed gaat.

Vooruitblikkend: Wat ziet u voor de komende 3-5 jaar als grootste verandering of trends op het gebied van uw klantrelatie?

De wereld om ons heen verandert steeds sneller. Computers nemen juridisch standaardwerk over. Technologie ploetert steeds grotere hoeveelheden data door en is behulpzaam bij complexe juridische vraagstukken. Als mens moeten we die veranderingen bijbenen. Wees leergierig, creatief maar vooral ook sociaal vaardig. Cliënten verwachten steeds meer een persoonlijke benadering. Het geven van persoonlijke aandacht is een van de belangrijkste eigenschappen voor de jurist van de toekomst.

Beginnend advocaat?



Verzeker u van een goede start!

Ron Borgdorff is verzekeringspecialist voor advocaten, notarissen en vrijgevestigde juristen. Ron kent de specifieke risico's van deze juridische beroepsgroepen. Met ruim 25 jaar ervaring staat hij borg voor een persoonlijk, gedegen advies op maat en korte lijnen.



U wilt een financieel adviseur met verstand van uw zaken?

Ron Borgdorff, dé verzekeringspecialist voor advocatuur

van Boetzelaerlaan 24H
3828 NS Hoogland
Tel. 033-20 35 000
info@ronborgdorff.nl
www.ronborgdorff.nl



RON BORGdorFF
FINANCIËEL ADVISEUR VOOR
NOTARIAAT EN ADVOCATUUR



VERZEKERINGEN ZOWEL ZAKELIJK ALS PARTICULIER O.A.:
BEROEPS- EN BEDRIJFSAAANSPRAKELIJKHEID • CYBERRISKS- EN DATALEKKEN
• ARBEIDSONGESCHIKTHEID • VERZUIM • INVENTARIS

Denk jij over een nieuwe stap?

stadhouders
advocaten



Stadhouders Advocaten zoekt een advocaat met minimaal vier jaar ervaring in:

- ✓ vastgoed (huur-/omgevingsrecht);
- ✓ letselschade, of;
- ✓ ondernemingsrecht.

Wij bieden je de kans een eigen praktijk op/uit te bouwen binnen een levendig team van deskundige, bevlogen advocaten.

Voor verdere informatie over deze vacature

kun je contact opnemen met:

Clemens Mesker

030-2520855 | mesker@stadhouders.nl

-Advertentie | Klik op de advertentie/URL om verder te gaan-

Vanwege de groei van de praktijk komen wij graag in contact met:

(AANKOMEND) ADVOCAATSTAGIAIRES OF MEDEWERKERS

voor de rechtsgebieden arbeidsrecht, ondernemingsrecht met interesse in IE en ICT, omgevingsrecht en bestuursrecht alsmede de algemene civiele praktijk.



PAULUSSEN ADVOCATEN

Paulussen Advocaten is een dynamisch advocatenkantoor met korte lijnen en biedt een stimulerende werkplek voor advocaten die het beste uit zichzelf en hun werk willen halen.

Paulussen Advocaten is een gerenommeerd kantoor met 23 advocaten die adviseren en procederen op alle juridische terreinen van openbaar bestuur, ondernemingen, vastgoed, ruimtelijke ordening, faillissementen, zorg, arbeid en familierecht.

Met vestigingen in Maastricht en Heerlen bedient Paulussen Advocaten overheden, instellingen, bedrijven en (vermogende) particulieren.

Het kantoor staat bekend om zijn hoogwaardige kwaliteit van dienstverlening en grote betrokkenheid bij cliënten.

Graag zien wij een schriftelijke sollicitatie met CV uiterlijk 31 december 2018 tegemoet.

Deze sollicitatie kan worden gezonden aan John Huppertz, j.huppertz@paulussen.nl

Voor meer informatie zie www.paulussen.nl

Wat is voor u de belangrijkste bron om bij te blijven en hoe houdt u 'de zaak op orde'?

Door mijn redacteurschap bij vaktijdschriften en het geven van onderwijs aan vakgenoten, is het voor mij makkelijk om juridisch inhoudelijk helemaal up-to-date te blijven. Maar van juridische professionals wordt meer verwacht dan enkel verstand van de inhoud te hebben.

Voor inspiratie kijk ik ook buiten het juridische veld. Bijvoorbeeld naar andere dienstverleners. Coolblue is een goed voorbeeld. Die hebben een bepaalde nieuwe aanpak. Ze verdiepen zich in wat de klant wil. Bij een klacht schieten die niet in de verdediging, maar gaan het gesprek aan. Slimme dingen doen met humor en kraakheldere communicatie. Daar kunnen wij, advocaten, van leren.

Klanten stellen steeds hogere eisen aan juridische dienstverleners betreffende sector/branche- en vakkennis. Hoe ervaart u dit en hoe speelt u hierop in?

Ik maak de relatie met de cliënt persoonlijk en zorg dat ik kennis heb van de business. Ik wil namelijk een volwaardige gesprekspartner zijn en de vragen van de cliënt in een breder per-

'60% van het succes hangt af van social skills'

spectief kunnen plaatsen. Het succes van een advocaat hangt slechts voor 40% af van juridische kennis. De overige 60% hangt af van social skills. Van hoe je samenwerkt met mensen en hoe je relaties aangaat met andere mensen. Voordat mensen je de zaak toevertrouwen, moeten ze jou eerst geloven. Doen

ze dat niet, dan kun je weinig met juridische kennis.

Hoe ervaart u de druk van concurrentie?

Behalve traditionele en niche kantoren, bewegen nu ook zzp'ers zich op de markt. Daar lig ik niet wakker van, maar je moet concurrentie nooit onderschatten. Kijk goed naar de toegevoegde waarde die je biedt. Dat dwingt tot focus.

Ook moet inhoud en prijs hand in hand gaan. Met hart en ziel ben ik betrokken bij een handjevol cliënten. Ik weet wat zij willen bereiken, en ik stel regelmatig vragen, luister en vraag door. Op die manier bied ik 100% maatwerk.

Hoe meet u de waarde van uw dienstverlening bij uw cliënten? Maakt u dit kenbaar en zo ja hoe doet u dat?

Ik stel regelmatig open vragen aan cliënten. Het is belangrijk dat je feedback kunt accepteren. Ook als je kritiek krijgt, moet je dankbaar zijn dat iemand bereid is om input te geven. Dit zorgt voor een gezonde en productieve werkrelatie. Voor een vruchtbare samenwerking moeten cliënten zich gehoord voelen. Wees transparant in het proces en geef ruimte om mee te denken en te praten. Een goede advocaat moet zijn cliënt uitdagen om het met hem of haar oneens te zijn. Ik ben geen ja-knikker. Dat wordt niet door iedereen gewaardeerd. Daar hou ik rekening mee, maar meestal appreciëren mijn cliënten dat ik tegengas durf te geven.

Inzet op vernieuwing is noodzakelijk, maar wordt tegelijk ook vaak gezien als kostenpost. Innovatie-uren zijn tenslotte niet declarabel. Hoe gaat u hiermee om?

Daar moet je een goede balans in vinden. Advocaten proberen vaak zo veel mogelijk werk in 24 uur te verzetten. Dan blijft er weinig tijd over voor reflectie, innovatie en vernieuwing.

‘Vernieuwing begint met zelfreflectie’

Het is beter om je tijd zo productief mogelijk in te vullen. Te veel focus op declarabiliteit, remt creativiteit en efficiëntie. Vernieuwing begint met zelfreflectie, daarvoor moet je afstand nemen. De beste ideeën ontstaan tijdens de afwas of onder de douche. Plan daarom mijmertijd in. Je laadt dan niet alleen je batterij op, maar je creëert ook ruimte voor briljante ingevingen.

Welke marketing en business development activiteiten vindt u het meest effectief om nieuwe klanten te werven en/of bestaande klanten te behouden?

Ik schrijf annotaties, spreek op congressen en reageer op social media berichten. Creatief en innovatief denkvermogen maak je zichtbaar door kennis te delen. Kennis delen is kennis vermeerderen. Valorisatie van kennis kan alleen maar door die te delen.

Advocaat en ondernemerschap, hoe ziet u dit?

Als ondernemer moet je het speelveld overzien en met de markt meebewegen. Op basis daarvan kun je de beste beslissingen nemen. Er bestaat geen waterdichte formule. De ene cliënt valt voor de praktisch ingestelde, oplossingsgerichte advocaat. De andere cliënt ziet de intelligente en eloquente

advocaat als het ideaal type. Ondernemen is geen exacte wetenschap.

Tot slot: Wanneer is uw dag geslaagd?

Natuurlijk vind ik het fijn als mijn werk effect heeft op anderen. Complimenten zijn een mooie kers op de taart. Maar ik probeer mij daar niet te veel aan te hechten, want dat werkt verlamdend. Echte voldoening ontleen ik aan het plezier in mijn werk. Het draait bij mij echt om het schrijven van processtukken, het samenwerken met IE-experts en het lesgeven.



Fotograaf J.W. Kaldenbach



Een uniek en persoonlijk kunstwerk voor binnen of buiten, klein of groot.

www.elselienvandergraaf.nl
06 40324268



-Advertentie | Klik op de advertentie/URL om verder te gaan-



Hoogheemraadschap van
Rijnland

Droge voeten, schoon water

Wij zoeken een:
Juridisch Adviseur/Advocaat

Meer weten?
Louise Haeck: 06-46941836
www.rijnland.net/over-rijnland/werken-bij-rijnland



Het kantoor van de toekomst

betekent het opnieuw uitvinden van ons beroep

Interview met Sandra van Heukelom-Verhage, advocaat-partner bij advocaten- en notarissenkantoor Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn, door Julius Scholten

Kunt u in een paar zinnen uzelf en uw organisatie beschrijven?

“Ik ben Sandra van Heukelom-Verhage en werk al 18 jaar als advocaat bij Pels Rijcken in Den Haag. Sinds een aantal jaar ben ik ook partner bij dit kantoor en dat betekent dat je ook ondernemer bent. Het combineren van het beroep advocaat met ondernemersvraagstukken is mijn passie.

Van oorsprong ben ik staats- en bestuursrechtjurist, maar de laatste jaren focus ik mij ook op een van de belangrijkste, en in mijn

ogen ook leukste, thema's van deze tijd: [digitale transformatie](#). En dat doe ik uiteraard niet alleen. Om in te spelen op dit interessante onderwerp heeft Pels Rijcken de sectie [Innovation, Privacy & Technology](#) opgericht. Dit 'techteam' bestaat uit specialisten met verschillende juridische achtergronden die allemaal idolaat zijn van innovatie, technologie en digitale transformatie. Met elkaar adviseren wij cliënten rondom het thema 'digitale transformatie'. Daarnaast is Pels Rijcken lid van de [Dutch Blockchain Coalition](#), een publiek-privaat initiatief bestaande uit 17 kernpartners uit de overheid, wetenschap en het bedrijfsleven. Ik ben naast lid van het kernteam ook voorzitter van de stuurgroep en in die hoedanigheid medeverantwoordelijk voor de voortgang van de actielijnen van de Dutch Blockchain Coalition, waaronder het creëren van bouwblokken voor een digitale identiteit, het creëren van randvoorwaarden voor grootschalige implementatie van blockchain en het uitvoeren van een Human Capital Agenda.”

Op diverse uitingen van Pels Rijcken staat u als 'Advocaat Innovatie' vermeld. Kunt u dit toelichten?

“Als advocaat Innovatie heb ik twee doelstellingen. Allereerst wil ik de advocaat zijn die innovaties *mede* ontwikkelt. Het is mijn ambitie aan de wieg te staan van innovatie en digitale innovatie in Nederland, en ervoor te zorgen dat die innovaties juridisch compliant zijn. Dat doe ik door cliënten vanaf de start van hun innovatie te begeleiden, de innovatie mede te creëren, door bijvoorbeeld de juridische aspecten al zoveel mogelijk direct in de technologie in te bouwen. Hierdoor maak ik onderdeel uit van de ontdekkingstocht van de cliënt. Zo help ik mijn cliënten met innoveren.

Ten tweede richt ik mij op de innovatie van de juridische functie. Ik onderzoek hoe we als klassiek advocaten- en notarissenkantoor ons werk op de meest effectieve en innovatieve manier kunnen doen. Om die reden hanteren we de slogan 'Pels Rijcken wil #innovatiemogelijkmaken'.

Wat is uw missie voor de komende jaren?

“Naast het mogelijk maken van innovaties, wil ik vanuit de cliëntbehoefte naar onze eigen interne organisatie kijken. Wat hebben we nodig om onze cliënten optimaal te blijven bedienen? Wat houdt hen bezig en wat moeten wij intern leren om toegevoegde waarde te blijven leveren. Zo hebben onze advocaten bijvoorbeeld leren coderen om cliënten in de toekomst te kunnen adviseren over het gebruik van 'smart contracts'. Dat betekende ook intern draagvlak daarvoor creëren. De uitdaging is om iedereen mee te krijgen. Gelukkig is Pels Rijcken vooruitstrevend en wordt het belang van innovatie onderkend. Er is veel mogelijk. De eerste stap was de oprichting van de sectie Innovation, Privacy & Technology, met als doel om als kantoor dé juridisch adviseur in ieder inno-

'Kennisdeling vormt de grondslag voor trusted advisor-schap'

vatietraject te zijn. Onze ambitie is om ons 'thought leadership' op het gebied van digitale transformatie nog meer te ontplooien. Thought leader word je niet van de ene op de andere dag; daar zijn tijd, middelen en mensen voor nodig. Zo investeren we veel

tijd in ons Smart City-team, schrijven we whitepapers over [blockchain](#) en [artificial intelligence](#) en bouwen we (soms kosteloos) mee aan applicaties om te begrijpen wat er precies gebeurt. Natuurlijk rijst dan soms de kritische vraag of we niet te veel van onze kennis weggeven, maar ik geloof er heilig in dat kennisdeling de grondslag vormt om 'trusted advisor' te zijn."

Veel kantoren hanteren 'unique selling points' en 'unique value points', maar zijn daar eigenlijk niet echt onderscheidend mee. Wat doet u om uw eigen identiteit/uniciteit te borgen en te verhogen?

"We proberen voorop te lopen als het gaat om technologische kennis, met als doel om de trusted advisor te worden van innovatief Nederland. Door 'legal trendwatching' onderdeel te maken van de dagelijkse werkzaamheden en jezelf te dwingen de trends ook daadwerkelijk te doorgronden. Door soms wel honderden uren te studeren op nieuwe technologieën, zoals blockchain, dan word je echt waardevol voor cliënten. Dat stelt je in staat om met de cliënt mee te discussiëren, binnen de context waarin zij opereren, en vervolgens richtinggevend te zijn in het oplossen van juridische vraagstukken. Op die manier ontstaat er een relatie op de inhoud, die in mijn optiek vele malen sterker is dan alleen een relatie op de relatie.

Wees bovendien niet bang voor feedback van cliënten. Feedback levert belangrijke informatie op, die wij als kantoor weer kunnen gebruiken om onszelf te verbeteren. En hoewel feedback nu nog vooral in vertrouwelijkheid wordt gedeeld, zullen we in de nabije toekomst geen invloed meer hebben op de wijze waarop cliënten ons beoordelen. Dát ze ons beoordelen is dan even belangrijk

als hoe ze dat doen."

Vooruitblikkend: Wat ziet u voor de komende 3-5 jaar als grootste verandering op het gebied van de relatie met uw cliënt?

"Naar mijn mening is het geven van persoonlijke aandacht en echt gemeende interesse hebben in de cliënt een van de belangrijkste eigenschappen voor de jurist van de toekomst. Gecombineerd met kennis van de inhoud, de business van de cliënt, gevoel voor context en een goede intuïtie. Ik ben intrinsiek geïnteresseerd – bijna nieuwsgierig – in mijn gesprekspartner. Ik wil weten waar hij echt wakker van ligt en of we wat voor hen kunnen betekenen. En zo niet, of we hem kunnen helpen met ons netwerk dat bestaat uit specialisten die wij vertrouwen, zoals consultants, ICT-bouwers, data scientists en wetenschappers. Ik bel cliënten veel, te pas en te onpas, en leg dan ontwikkelingen aan ze



voor die mogelijk interessant voor ze zijn. Binnen kantoor hebben we een geïnstitutionaliseerde vorm van accountmanagement. Dit wordt gedaan door een aantal partners in nauwe samenwerking met de afdeling Business Development. Zij verzamelen relevante informatie voor een succesvol accountmanagement."

Wat is voor u de belangrijkste bron om bij te blijven en hoe houdt u ‘de zaak op orde’?

“Social media, en in het bijzonder LinkedIn is een van de belangrijkste bronnen. Verder heb ik mijn eigen bronnen en netwerk, waar ik veel uit ophaal. Ik maak graag afspraken met consultants, programmeurs, hoogleraren, start-ups, coaches, dagvoorzitters, keynote speakers en legal counsels. Niet om werk te krijgen, maar om te horen hoe het gaat, wat hen bezighoudt en wat zij aan relevante ontwikkelingen zien. Verder zit ik veel in de auto en luister ik naar inhoudelijke podcasts. Interessante items diep ik vervolgens 's avonds verder uit. Ik wil weten hoe het écht zit, want kennis van de inhoud is essentieel voor de relatie en het succes.”

Cliënten stellen steeds hogere eisen aan sector - en vakkennis. Hoe ervaart u dit en hoe speelt u hierop in?

“Van belang is de vragen van een cliënt in een breder - ook niet-juridisch - perspectief te plaatsen. Binnen ons kantoor werken we met een klassieke structuur van secties, rechtsgebieden en marktsectoren. Kennis van de markt in de betreffende sector combineren we met kennis van de rechtsgebieden. Daarnaast definiëren we thema's, zoals digitale transformatie. Deze thema's lopen dwars door de secties en sectoren heen. Zo ontstaan er multidisciplinaire teams rondom die thema's. Een cliënt wil immers een integrale oplossing voor het vraagstuk en juist in onze fullservice organisatie kan alle kennis goed worden gebundeld. Zo nodig vullen we onze kennis aan met andere specialisten van buiten onze organisatie, zoals consultants of wetenschappers. Je bouwt op deze wijze als het ware een ecosysteem voor de cliënt, met een focus op bij-

voorbeeld de zorg of energie. Zo sluiten we goed aan bij de steeds hogere eisen van de cliënt.”

Hoe ervaart u de druk van de concurrentie?

“Concurrentie is er, maar ik ga uit van mijn eigen kracht, intrinsieke motivatie en overtuiging. Ieder heeft zijn eigen stijl. Imiteren heeft geen zin. Niets is zo vervelend als non-authenticiteit. Maar ik ben niet blind voor wat er om me heen gebeurt. Op het gebied van innovatie werk ik ook vaak samen met andere kantoren, onder andere in de [Dutch Blockchain Coalition](#). Ook dit is pionieren. En het houdt ons scherp!”

Inzet op vernieuwing is noodzakelijk maar wordt tegelijk ook vaak gezien als kostenpost. Innovatie-uren zijn tenslotte niet declarabel. Hoe gaat u hiermee om?

“Het is zoeken naar de balans. Oog houden voor de huidige business, maar tegelijkertijd onderzoeken waar innovatie mogelijk is. En het is natuurlijk belangrijk dat de resultaten tastbaar zijn. Soms schuurt het, omdat de kosten voor de baten uitgaan. Dat dwingt ons anderzijds om na te denken over ons verdienmodel. Zo is het niet ondenkbaar dat we toewerken naar een model waarbij we worden betaald naar de mate waarin we toegevoegde waarde voor onze cliënt realiseren. Zo kan de inzet van - door ons geadviseerde - smart contracts tot een enorme kostenbesparingen leiden. Ik moet hierbij wel opmerken dat we naast deze nieuwe ontwikkelingen oog moeten hebben voor de bestaande business: Preserve the core, stimulate progress. Ik ben tegelijkertijd ook verantwoordelijk voor het kantoor 2050. Zorgen dat ons kantoor voorop blijft lopen op het gebied van innovatie en de nieuwe generatie advocaten er plezierig en

succesvol werken. Het kantoor van de toekomst betekent het opnieuw uitvinden van ons beroep.”

Advocaat en ondernemerschap, hoe gaat dit samen?

“Advocaat en ondernemerschap gaan goed samen. Ondernemerschap is kansen zien en deze succesvol benutten. Een netwerk opbouwen waarmee je geloofwaardig bent om vervolgens ook trusted advisor te zijn.

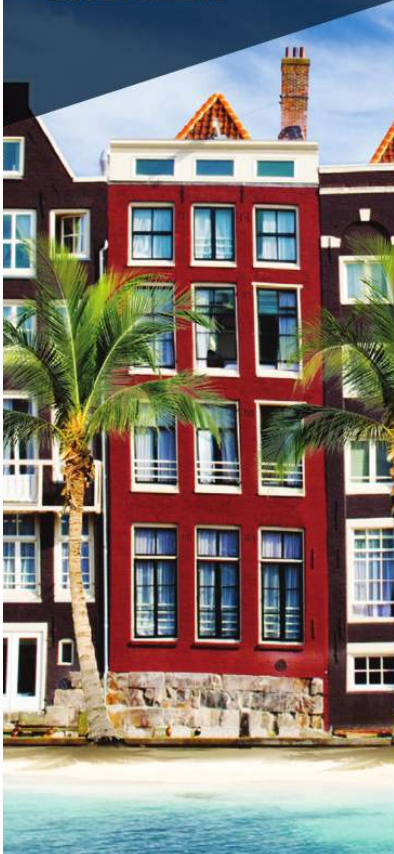
Mijn overtuiging is overigens dat bij een groot kantoor als Pels Rijcken niet iedereen ondernemer hoeft te zijn. Ik geloof in een

model waarbij iedereen vanuit zijn of haar kracht werkt. Iedereen heeft andere competenties. Het is mooi als je elkaar kan aanvullen. Op die manier functioneer je als kantoor, partnergroep dan wel sectie als volmaakt team. De rol die mij past is die van ondernemer en innovator.”

Tot slot: wanneer is uw dag geslaagd?

“Leuke vraag! Dat verschilt en ligt aan de dag. Maar wanneer we als team hebben samengewerkt aan een oplossing en een cliënt tevreden hebben gesteld, kortom wanneer we waarde hebben toegevoegd, dan is mijn dag geslaagd.”

VERLEG JE GRENZEN



Advocaat-medewerker (Banking & Finance of Corporate/M&A)

Maak kennis met VanEps Kunneman VanDoorne: het nummer één advocatenkantoor in de Nederlandse Cariben, het enige kantoor in de regio met een Band 1-ranking van Chambers Global en een exclusief lidmaatschap bij Lex Mundi. Met 35 advocaten en vestigingen op Aruba, Bonaire, Curaçao en St. Maarten bedienen wij lokale en internationale cliënten in diverse marktsectoren.

In verband met een groeiende praktijk zoeken wij versterking van ons Banking & Finance team en Corporate/M&A team. Voor beide praktijkgroepen zijn we op zoek naar een advocaat-medewerker met drie tot zes jaar relevante werkervaring. Wij bieden een internationale, uitdagende werkomgeving waar je werkt aan interessante transacties en complexe juridische vraagstukken en waar geen dag hetzelfde is.

Ben je toe aan een avontuur en een nieuwe uitdaging in een tropische setting? Solliciteer dan direct via www.advocaatindecariben.com of stuur een e-mail naar Nancy Hoop (recruitment@ekvandoorne.com). Heb je inhoudelijke vragen over de vacatures, neem dan gerust contact op met Tjarda Tazelaar (tazelaar@ekvandoorne.com) of Godelieve Wesselingh (wesselingh@ekvandoorne.com).

*www.ekvandoorne.com
www.advocaatindecariben.com*

VanEps | Kunneman
 **VanDoorne**



Lage kosten en hoge betrokkenheid

Een interview met Sjoerd van der Velden, mede-eigenaar en oprichter van Bruggink & Van der Velden Advocaten & Belastingadviseurs

In aanloop naar het seminar 'De zaak op orde' is een reeks met interviews gepubliceerd met de sprekers. Voor dit interview zijn Julius Scholten, initiator van 'De zaak op orde' en Hermen Veneberg uitgever van LegalBusinessWorld.nl en mediapartner van het seminar in gesprek gegaan met Sjoerd van der Velden.

Kunt u in een paar zinnen uzelf en uw organisatie beschrijven?

Bruggink & Van der Velden Advocaten Belastingadviseurs BV (BvdV) is ongeveer 13 jaar geleden door Harm Bruggink en mij opgericht, omdat wij klaar waren met de traditionele advocatuur. Wij wilden zelf vrijheid om te ondernemen en met ondernemende advocaten en fiscalisten samenwerken. BvdV is gebouwd op dat fundament van ondernemerschap. Bij ons bestaat geen traditionele hiërarchie, maar juist

veel vrijheid om eigen keuzes te maken. Geen urenfabriek die op winstmaximalisatie uit is. Iedereen bij ons heeft evenveel zeggenschap, alle informatie is voor iedereen beschikbaar en iedereen deelt mee in de winst. Inmiddels ben ik ruim 20 jaar actief in de advocatuur. Ik begeleid ondernemers van start tot en met exit. Ik adviseer over de passende vennootschappelijke structuur, diverse commerciële contracten en begeleid fusie- en overnametrajecten. Ook houd ik mij bezig met aansprakelijkheidsrecht en vastgoedtransacties.

Wat is uw missie voor de komende jaren?

Samen met onze ondernemende kantoorgenoten ervoor zorgen dat onze klanten, collega-ondernemers, kunnen blijven bouwen aan hun onderneming. Tevens zijn wij trots op onze officiële B Corp-certificering. Wij behoren zelfs wereldwijd tot de 10% best presterende B Corps op het gebied van 'workers'. B Corp is een van oorsprong Amerikaans wereldwijd netwerk van organisaties die bijdragen aan een duurzame en verantwoorde samenleving. Wij zijn het eerste advocaten- en belastingadvieskantoor met deze certificering in Nederland. Een 'unusual suspect'. Het certificaat gaat naar bedrijven met sociale en/of ecologische impact, die verantwoordelijkheid nemen, transparant zijn én bijdragen aan de economie van de toekomst.

Voor verkrijging van het certificaat dient een pittig assessment te worden doorlopen. Wereldwijd zijn er inmiddels meer dan tweeduizend B Corps, verdeeld over meer dan dertig landen. Andere Nederlandse B Corp-bedrijven zijn onder meer Dopper, Triodos en Tony's Chocolonely. Wereldwijd is bijvoorbeeld ook Ben & Jerry's een B Corp.

Wij willen als dienstverlener graag een goed en concreet voorbeeld zijn voor onze cliënten en andere organisaties, en hen inspireren om ook impact te maken. Zo ondersteunen wij bijvoorbeeld ook Social Impact Factory Utrecht, de landelijke hotspot voor social ondernemen aan het Vredenburg. Wij vinden onze maatschappelijke rol belangrijk en willen die verder uitbouwen.

Veel kantoren hanteren 'unique selling points' en 'unique value points', maar zijn daar eigenlijk niet echt onderscheidend mee. Wat doet u om uw eigen identiteit/uniciteit te borgen en te verhogen?

BvdV is inmiddels een begrip. Binnen de advocatuur en voor ondernemers. Omdat wij dingen echt anders doen. Wij zijn een commercieel kantoor, een 'one-stop-shop' voor ondernemers, met alle disciplines onder één dak, maar anders georganiseerd. Wat ons anders maakt is het eigen ondernemerschap van onze advocaten en fiscalisten.

'Een vierdaagse werkweek is de norm'

Hoe borgt u de kwaliteit van het kantoor?

Ons kantoor is aantrekkelijk voor mensen die autonomie belangrijk vinden en willen meedondernemen. Mensen weten vaak prima wat goed is voor zichzelf, en voor het kantoor. Bij ons kun je eigen keuzes maken. Wij gaan uit van vertrouwen. Daarnaast werkt iedereen bij ons parttime. Een vierdaagse werkweek is de norm. Wij menen namelijk dat een goede balans tussen privé, werk en vrijheid leidt tot creativiteit. Het is geen lopendebandwerk en goede ideeën ontstaan op onverwachte

PO

Online

Online nascholing voor advocaten

Slim met uw tijd omgaan?



Online nascholen met PO-Online

- ✓ Onbeperkt PO-punten halen
- ✓ Meer dan 260 onderwerpen
- ✓ Vooraanstaande docenten
- ✓ Maandelijks nieuwe actualiteiten
- ✓ Leuk om te doen

Doe een gratis cursus:

www.po-online.nl/graticursus

momenten, als je het werk even hebt losgelaten of zelfs iets totaal anders aan het doen bent. Op de racefiets, in de kroeg of waar dan ook. Wij menen dat minder werken daarmee ook juist meer kan opleveren.

Vooruitblikkend: Wat ziet u voor de komende 3-5 jaar als grootste verandering op het gebied van uw klantrelatie?

Ongetwijfeld zal legaltech een steeds grotere rol gaan spelen. En wat voor bepaalde kantoren wellicht nu nog wat te duur is zal goedkoper worden. Goede digitale tools zijn natuurlijk belangrijk, maar veel belangrijker zijn de mensen. Goede, betrokken medewerkers. Sociale vaardigheden, persoonlijke benadering en creativiteit. Dat zal belangrijk blijven.

De marktdynamiek is de laatste jaren aanzienlijk toegenomen, dit heeft impact op menig organisatie. Hoe voorziet u bij deze dynamiek in een bestendige groei?

Er gebeurt van alles en er is sprake van relatieve onvoorspelbaarheid. De advocatuur blinkt niet uit in veranderingsbereidheid. De traditionele partnerstructuur zal daar ook debet aan zijn. Is moeilijk wendbaar. Partners c.q. aandeelhouders die geen plaats maken voor jonger talent met nieuwe ideeën en mogelijk ook weinig belang hebben bij verandering.

Wij zijn met ons model evenwel wendbaar en kunnen snel op ontwikkelingen inspelen. Wij hebben er vertrouwen in nieuwe uitdagingen aan te kunnen.

Wat is voor u de belangrijkste bron om bij te blijven en hoe houdt u 'de zaak op orde'?

Ik denk dat het goed is om ook en misschien vooral naar andere branches te kijken.

Vernieuwing komt vaak van buiten. Ik lees over hoe andere ondernemingen zijn georganiseerd, hoe zij ervoor zorgen dat medewerkers het beste uit zichzelf halen. Bijvoorbeeld 'Corporate Rebels (www.corporate-rebels.com) is interessant om te volgen.

Zij schrijven over inspirerende organisaties wereldwijd.

Klanten stellen steeds hogere eisen aan sector/branche- en vakkennis. Hoe ervaart u dit en hoe speelt u hierop in?

Naast vakkennis wordt inderdaad ook andere kennis gevraagd. Het gaat niet alleen om vakinhoudelijke kennis, klanten moeten ook in ander opzicht vertrouwen in je hebben. Dat je oprechte interesse hebt in de klant en de business. Ons eigen ondernemerschap helpt daarbij.

Hoe ervaart u de druk van concurrentie?

Intern is er geen concurrentie. Zo kan iedereen bij ons bijvoorbeeld aandeelhouder worden (als aan objectieve, financiële criteria is voldaan én de groep daarmee instemt) en is het aandeelhouderschap in tijd beperkt (tussen 10-13 jaar, waarna je als zogenoemde advocaat of counsel aan kantoor verbonden kan blijven), waardoor talent altijd kan doorstromen.

Natuurlijk is er externe concurrentie en die zal vast alleen maar toenemen. Ook door toetreders buiten de advocatuur. Echter kunnen een duidelijk profiel, een goede kwaliteit en juiste verhouding met de prijs en duidelijke keuzes ten aanzien van rechtsgebieden waarop je wel en niet actief bent, het kantoor toekomstbestendig maken.

Prijs(concurrentie) is voor langetermijn-groei vaak niet het beste instrument. Hoe ziet u dit en kijken jullie ook naar nieuwe business modellen?

Wij zijn door ons model relatief goedkoop. Wij hebben lage kosten omdat iedereen bij ons door de winstdelingsregeling daar belang bij heeft. Door die lage kosten kunnen wij lage tarieven rekenen. Wij willen echter zeker geen prijsvechter zijn. Dat leidt uiteindelijk tot niets.

Naast kwaliteit is voorspelbaarheid van kosten belangrijker voor de klant dan de laagste prijs. Een prognosesystematiek kan daarbij helpen. In de kern komt het er op neer dat bij aanvang aan de betrokken advocaat de rechtspositie wordt gevraagd en de oplossings-scenario's, welke resultaten worden beoogd (met een kwantificering van de onzekerheden), en welke investering hiermee gemoeid is. Na afstemming van de prognose gaat de advocaat aan het werk, na afloop van een taak kijkt de advocaat of het beoogde doel is bereikt. Indien nodig wordt de aanpak en prognose vervolgens in overleg met de klant aangepast. De klant kan zo accuraat en actueel kosten reserveren. De advocaat dient daarbij kritisch te kijken naar het rendement van de inspanningen. Collega's kunnen hierdoor elkaar ook meer gericht feedback geven.

Hoe meet u de waarde van uw dienstverlening bij uw cliënten? Maakt u dit kenbaar en zo ja, hoe doet u dat?

Wij vragen vanzelfsprekend regelmatig aan klanten hoe zij onze dienstverlening hebben ervaren. In verband met die zojuist genoemde prognosesystematiek is er ook veel contact met de klant en ontstaat er ook snel een duidelijk beeld.

Inzet op vernieuwing is noodzakelijk maar wordt tegelijk ook vaak gezien als kostenpost. Innovatie-uren zijn tenslotte niet declarabel. Hoe gaat u hiermee om?

Bij ons worden dingen opgepakt zodra dat door iemand nodig wordt gevonden. Er is ook vrijheid en tijd om te onderzoeken en experimenteren. Een paar kantoorgenoten zijn bijvoorbeeld bezig geweest met 'big data' software om meer inzicht te krijgen. Bijvoorbeeld om betere kosteninschattingen te kunnen maken. De software bleek voor ons nog niet goed toepasbaar, maar dit zijn interessante ontwikkelingen. Sinds kort zijn we bijvoorbeeld betrokken bij een platform voor medewerkersparticipatie waarbij blockchain techniek wordt gebruikt. Dit is een mooie, praktische toepassing van die techniek. Ik ben benieuwd waartoe het uiteindelijk zal leiden. We blijven kijken naar mogelijkheden.

Welke marketing- en business development activiteiten vindt u het meest effectief om nieuwe klanten mee te werven en/of bestaande klanten te behouden?

Kennisdeling door presentaties, workshops en 'legal content marketing' kan goed werken, mits de kwaliteit goed is en het op basis is van de informatiebehoefte van de klant.

Advocaat en ondernemerschap, hoe ziet u dit?

Wij vinden het belangrijk dat iedereen bij ons op kantoor de vrijheid heeft om te ondernemen. Binnen kantoor en eventueel ook daarbuiten. De parttime werkweek helpt daar ook bij. De 'ondernemende medewerker' klinkt echter innerlijk tegenstrijdig. Een echte ondernemer profiteert immers van winst maar loopt, anders dan de medewerker, ook grotere

risico's. Bij ons onderneemt iedereen daadwerkelijk mee, met bijbehorende zeggenschap, transparantie, lusten én lasten. Dat is goed voor ons en voor onze klanten.

Het is goed voor ons omdat iedereen meedenkt, waarvan iedereen bij het kantoor profijt heeft, en het is goed voor onze cliënten omdat wij ook uit eigen ervaring begrijpen wat ondernemerschap inhoudt.

Tot slot: Wanneer is uw dag geslaagd?

Mijn dag is geslaagd als ik mij nuttig heb kunnen maken, als het betekenis heeft. Sommigen beschouwen 'purpose' als modieuze onzin, maar ik denk dat het ook belangrijk is voor de aantrekkingskracht van een organisatie en bijdraagt aan het resultaat. Betekenis-vol werk maakt mensen namelijk bevlogen, betrokken. Dat is goed voor de onderneming, iedereen die daarbij hoort en de klanten.



WORD JIJ ONZE NIEUWE COLLEGA?

Voor onze vestiging in Amsterdam zijn wij op zoek naar gepassioneerde en bevlogen advocaten die ons team komen versterken. Onze voorkeur gaat uit naar **gevorderd advocaat-stagiair(e)s / advocaat-medewerkers** met bijzondere affiniteit met het strafrecht (en ev. jeugdrecht).

Aarts & Poortinga Advocaten is een jong kantoor, gevestigd in Amsterdam en Putten en werkzaam door het hele land. Wij werken geheel digitaal en bieden een informele werksfeer met ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, verdieping en specialisatie.

HEB JE INTERESSE? Neem dan contact met ons op via info@aartspoortinga-advocaten.nl of **020 - 244 03 78**

www.aartspoortinga-advocaten.nl

SEEBREGTS & SAEY

STRAFRECHTADVOCATEN

Seebregts & Saey Strafrechtadvocaten

zoekt

ADVOCAAT-MEDEWERKER

en

**(GEVORDERDE)
ADVOCAAT-STAGIAIRE**

- goed jurist
- ambitieus

Reacties a.u.b. uiterlijk op 23-12-2018 richten aan
mr. drs. A.M. Seebregts
seebregts@seebregts-saey.nl

www.seebregts-saey.nl



Bewuste keuzes maken

Het Day One-gevoel

Een interview met Dries Beljon, advocaat en co-founder LEAN LAWYERS, door Hermen Veneberg en Julius Scholten

Kunt u in een paar zinnen uw organisatie beschrijven?

Fintech wordt legaltech en de 'oude' advocatuur wordt links en rechts ingehaald als ze niet meeverandert, is onze mening. In de zomer van 2016 zijn mijn compagnon Paul van den Berg en ik LEAN LAWYERS begonnen vanuit die overtuiging.

Bij de start van ons kantoor zijn we geïnspireerd geraakt door de LEAN-filosofie en aan de hand van de gedachten in het boek *The LEAN Startup* van Eric Ries bouwen we ons kantoor uit. Stap voor stap, brick by brick en volgens het idee van 'create - measure - learn'.

Wat is uw missie voor de komende jaren?

Onze missie is simpel, namelijk het leveren van toegevoegde waarde. Elke dag weer, 365 dagen per jaar. Geen overbodige, ingewikkelde stukken, maar steeds weer heldere en

‘Law made simple, niets meer, niets minder’

praktische oplossingen voor het probleem. Altijd zoeken naar de beste, de efficiëntste oplossing. 'Law made simple' noemen we dat. Niets meer, niets minder.

Veel kantoren hanteren ‘unique selling points’ en ‘unique value points’, maar zijn daar eigenlijk niet echt onderscheidend mee. Wat doet u om uw eigen identiteit/uniciteit te borgen en te verhogen?

DNA

Veel kantoren spreken erover, zetten het op een website en gelukkig ook steeds meer kantoren handelen er ook naar. Het zit niet alleen in onze naam, maar ook in ons DNA om continu bezig te zijn met verbetering, met het zoeken naar nieuwe wegen.

Vanaf scratch

Wij kunnen dat ook, omdat we het kantoor vanaf scratch op een LEAN-manier hebben opgebouwd. Wij hebben geen overtollige ballast. Geen ‘shit of yesterday’. Wij kunnen vrij ondernemen en met een blik op de toekomst. Een toekomst waarbij we niet alleen over 1 tot 3 jaar relevant willen zijn, maar ook over 5, 10 en over 15 jaar. We zijn niet bang om daarin te investeren. De markt, maar nog belangrijker onze cliënten en mensen voelen en zien dat.

Platform DOConDEMAND

Dat onze blik op het juridische speelveld ambitieus en vooruitstrevend is, blijkt alleen al uit het feit dat wij vorig jaar de website DOConDEMAND.nl hebben gelanceerd.

Dit is een online platform waarmee we de juridische wereld voor iedereen - jong en oud, particulier en ondernemer, relatie of geen relatie - openen. Vanaf de eerste dag bieden we via DOConDEMAND gratis 250 (juridische) modellen aan. En dat aantal wordt op korte termijn groter, veel groter.

DOConDEMAND onderstreept ook onze boodschap dat het anders moet. Dat het niet zo kan zijn dat relaties betalen voor iets wat standaard is althans, dient te zijn. Dat er dus alleen betaald dient te worden voor toegevoegde waarde.

Flexpool

Naast de aan ons verbonden advocaten schakelen wij regelmatig zorgvuldig geselecteerde advocaten en juristen in, die niet (altijd) permanent aan ons kantoor zijn verbonden, maar wel het LEAN-DNA hebben.

Deze advocaten, juristen en consultants vormen een flexibele schil rondom LEAN LAWYERS, The LEAN FlexPool. Hierdoor zijn wij in staat om op korte termijn de meest efficiënte en geschikte propositie voor onze relaties in te richten en arbeidsintensieve projecten, maar ook losse zaken, samen met onze relaties snel in goede banen te leiden.

Hoogwaardige juridische kennis wordt hiermee op een flexibele manier toegankelijk. Vaak tegen scherpere tarieven en snellere doorlooptijden, zodat onze relaties ook daar direct van profiteren.

Legal Project Management

Als er een zaak of een groter project binnenkomt, kijken wij altijd direct op een projectmatige manier daarnaar. Wie kan wat het beste doen? Leveren wij wel toegevoegde waarde? Kunnen we een deel uitbesteden? Halen we er iemand uit de The LEAN FlexPool bij? LEAN/legal projectmanagement dus, direct vanaf de start en altijd.

Hoe borgt u de kwaliteit van het kantoor?

Door ontzettend veel te investeren en extreem duidelijk te zijn in onze communicatie met onze relaties en de potentiële relaties. Wij kiezen er namelijk niet voor om alles maar zelf op te pakken.

‘Bewuste keuzes maken’

Grofweg 80% van het werk dat een advocaat doet, is nu of in de nabije toekomst te automatiseren of te standaardiseren. Wij kiezen ervoor die andere 20% van het werk te doen. Het werk waar we echt toegevoegde waarde leveren, het werk waar we met kantoor impact kunnen maken. Ja, wij voorzien ook in die standaard 80 procent en bieden daar oplossingen voor, maar waar de cliënt echt blij van wordt en waar onze mensen blij van worden is het werk waar waarde wordt toegevoegd.

Vooruitblikkend: Wat ziet u voor de komende 3-5 jaar als grootste verandering op het gebied van uw klantrelatie?

Heel veel werk dat advocaten nu nog doen is – zoals gezegd – te automatiseren, te modelleren of te standaardiseren. Dat werkt gaat verdwijnen en waarschijnlijk sneller dan menig advocaat verwacht. Het draait dus om de

eerdergenoemde toegevoegde waarde. Is je cliënt daarvan overtuigd, dan kun je impact maken. Lever je commodity werk of heeft de cliënt het gevoel dat je te weinig toevoegt, dan gaat hij op zoek naar alternatieven. Daar moet je niet alleen over 3 tot 5 jaar mee bezig zijn, maar nu al.

Daarbij verandert de wereld om ons heen in rap tempo. Denk aan AI, blockchain, WeChat, Amazon Alexa of Google Duplex: hoe gaan dit soort ontwikkelingen ons werk beïnvloeden of de manier waarop potentiële cliënten ons vinden? Laten we als advocaten niet denken dat dit soort grote veranderingen aan ons voorbij gaan of ons werk niet zullen beïnvloeden. Dat gaat wel degelijk gebeuren. Denk aan de veranderende hotelwereld en de taxibranche.

De marktdynamiek is de laatste jaren aanzienlijk toegenomen, dit heeft impact op menig organisatie. Hoe voorziet u in deze dynamiek een bestendige groei?

Het gaat niet om de aantallen, maar het feit dat we in krap 2 jaar tijd gegroeid zijn van 2 naar 15 medewerkers, geeft in ieder geval het gevoel dat we hiermee iets goed doen. We blijven continu zoeken naar nieuwe innovaties en zullen hier fors in blijven investeren.

Wat is voor u de belangrijkste bron om bij te blijven en hoe houdt u ‘de zaak op orde’?

Simpelweg door elke dag te kijken naar wat er buiten de advocatuur gebeurt. Door veel te lezen, te bekijken en veel – en niet altijd juridische – events en congressen te bezoeken. Wij kijken verder dan de juridische sector en proberen daarvan te leren, lessen uit te trekken en dit te vertalen naar een manier om als

kantoor in de toekomst impact te kunnen blijven maken. Vergelijk het met de 'Day One-filosofie' van Jeff Bezos (CEO Amazon). De buitenwereld kan je naar Day Two duwen als je krachtige trends niet snel zult of kunt omarmen, zegt Bezos. Als je met ze vecht, vecht je waarschijnlijk tegen de toekomst. Omarm ze en je hebt de wind in de rug, of de wind in de zeilen – beter gezegd.

Hoe ervaart u de druk van concurrentie?

Intern, binnen kantoor, ervaren wij geen druk van concurrentie. Het klinkt misschien gek maar wij en ook onze medewerkers hebben geen urennormen, wij kennen geen hiërarchisch model en hebben geen onnodige overhead. Wij geven onze mensen ruimte voor creatieve ideeën en juichen 'out of the box' oplossingen toe. Ideeën en oplossingen waar cliënten en relaties en – wij dus ook – blijer van worden.

Externe concurrentie van advocatenkantoren ervaren wij ook niet. We zijn meer bezig met kansen dan met concurrentie. Externe druk van nieuwe spelers en door innovatie ervaren wij als extreem positief. Stap voor stap schudt dat de markt op en wij proberen er ons voordeel mee te behalen. We zijn een jong kantoor met waanzinnig leuke mensen, hebben mooie en leuke cliënten en de spreekwoordelijke 'wind in de zeilen'.

Als we het elke dag een beetje beter proberen te blijven doen voor onze cliënten en onze mensen, het Day One-gevoel blijven benadrukken en snel beslissingen blijven maken, wie weet wat voor moois er nog in het verschiet ligt.

Prijs(concurrentie) is voor lange termijn-groei vaak niet het beste instrument. Hoe

ziet u dit en kijken jullie ook naar nieuwe businessmodellen?

Met enkel het verlagen van je prijs win je de oorlog niet. Daar zijn wij heilig van overtuigd. Je kunt niet de hoofdprijs vragen voor iets waar je geen waarde aan toevoegt. Maar voor werk waar je waarde toevoegt, zal men altijd bereid zijn te betalen. En ja, wij kijken continu naar nieuwe businessmodellen en kansen. Alles met een focus op de cliënt en de relatie. Dat zit nou eenmaal in ons DNA.

Inzet op vernieuwing is noodzakelijk maar wordt tegelijk ook vaak gezien als kostenvast. Innovatie-uren zijn tenslotte niet declarabel. Hoe gaat u hiermee om?

Naast juridische inhoudelijke groei bieden we onze mensen ook ruimte voor creatieve ontwikkeling door het volgen van cursussen op zelf gekozen gebieden. Dat past perfect bij onze 90/10-regel.

'90/10-regel'

Net als Google en Hootsuite hanteren wij de 90/10 regel. 10% van je tijd besteed je bij LEAN LAWYERS aan creatieve/innovatieve activiteiten die je als persoon aanspreken en goed zijn voor jouw ontwikkeling en daarmee ook voor de ontwikkeling van het kantoor. Blijve medewerkers maken blijde klanten en dat maakt ons als partners en oprichters ook weer blij.

Zoals al eerder aangegeven zit innovatie en de wens om hierin te investeren in ons bloed, in het LEAN-DNA, zo gezegd. We zien dat dit noodzakelijk is om in de toekomst ook nog relevant te blijven. Innovatie-uren zijn misschien niet direct declarabel, maar o zo

belangrijk om straks ook nog relevant te zijn en om impact te blijven maken. En dus is innovatie belangrijk om straks nog declarabel, of beter nog, winstgevend te kunnen zijn.

Welke marketing en business development activiteiten vindt u het meest effectief om nieuwe klanten te werven en/of bestaande klanten te behouden?

Het gaat in onze ogen niet om specifieke marketing of business development activiteiten, maar het gaat om het totaalplaatje. Het belangrijkste is 1. onderscheidend vermogen en 2. custom centricity te voelen en uit te dragen, en dat online, maar zeker ook offline te laten zien. We hebben online met bijvoorbeeld DOConDEMAND.nl een hele mooie

propositie, maar die propositie stelt weinig voor als het niet past bij de rest van onze propositie of - beter gezegd - onze filosofie.

'Het Day One-gevoel moet overheersen, dan is de dag geslaagd'

Tot slot: Wanneer is uw dag geslaagd?

Als onze mensen en onze relaties een mooie dag hebben gehad en we een dag hebben gehad waar we waarde hebben toegevoegd. De dag hoeft niet perfect te lopen, maar het Day One-gevoel moet overheersen. Dan is mijn dag echt geslaagd.

ConferenceCall.nl

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



ÖZDEMİR ADVOCATEN

Onze inspanningen zijn gericht op de hulpvraag van onze cliënten. Ons team streeft voor hen met toewijding naar kwalitatief hoogwaardige en professionele resultaten.

Özdemir Advocaten zoekt gevorderde advocaat-stagiair / medewerker.

affiniteit met het strafrecht, academische instelling, betrokken, teamspeler en juridisch sterk.

ozdemir-advocaten.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 | www.callcare.nl

Groot door kleinschaligheid

We All Love Law

Een interview met Ruben Wiegerink partner bij Van der Feltz, door Hermen Veneberg en Julius Scholten

Kunt in een paar zinnen uzelf en uw organisatie beschrijven?

Sinds 2007 ben ik advocaat en in 2016 werd ik partner bij Van der Feltz. Mijn praktijk is zeer divers en omvat civiele procedures, cassaties en zaken die het volledige terrein van het belasting- en ont-eigeningsrecht bestrijken. Ik ben ook toegelaten als advocaat bij de Hoge Raad en voer veel cassatie-procedures in civiele zaken.

Van der Feltz is opgericht in 2006 en met zo'n 20 advocaten is dit een middelgroot en sterk gespecialiseerd kantoor. Sinds de oprichting in 2006 zijn wij actief binnen de niches van het vastgoedrecht, bestuursrecht en de cassatiepraktijk, maar wij hebben onze specialismen uitgebreid, naar onder meer milieurecht, energierecht, aanbestedingsrecht, civiel bouwrecht en belastingrecht.

Dankzij de kleinschaligheid zijn wij in staat onze cliënten binnen de sectoren Bouw- en Vastgoed, Energie, Industrie en Overheid optimaal te bedienen met een individuele, persoonlijke benadering. Daarnaast kennen we elkaars kwaliteiten door en door. Eén ding hebben we gemeen: 'we all love law', wat ons drijft om voortdurend met ons vak op hooggespecialiseerd niveau bezig te zijn en ons te blijven ontwikkelen op zoek naar de beste oplossingen voor onze cliënten.

Wat is uw missie voor de komende jaren?

Uiteraard is onze missie voor de komende jaren volkomen in overeenstemming met het bovengenoemde. Wij willen juridische dienstverlening bieden van hoge kwaliteit, waarbij ons motto is: 'Procedeer alleen als het niet anders kan'. Verder willen we blijven werken aan de optimalisatie van onze servicegerichte cultuur en processen.

Met mijn eigen cassatiepraktijk (op het gebied van het civiele recht in de ruimste zin) vind ik het belangrijk om een sparring partner voor andere advocaten te zijn. In mijn adviezen over de kans van slagen van een eventuele cassatieprocedure neem ik meer aspecten mee dan alleen de formeel-juridische. Er is vaak al lang geprocedeerd en dan is het goed om alle belangen met elkaar te bespreken en

vast te stellen wat het gewenste eindresultaat zou moeten zijn.

Veel kantoren hanteren 'unique selling points' en 'unique value points', maar zijn daar eigenlijk niet echt onderscheidend mee. Wat doet u om uw eigen identiteit/uniciteit te borgen en te verhogen?

Van onze cliënten horen wij dat ze het niet alleen leuk vinden om ons mooie kantoorpand aan de Javastraat in Den Haag te bezoeken, maar ook dat zij er de voorkeur aan geven om samen te werken met een niet al te groot advocatenkantoor. Wij onderhouden langjarige, persoonlijke relaties met onze cliënten, waardoor wij in staat zijn echt goed te begrijpen wat voor hen van belang is. En daarnaast onderhouden wij goede en hechte relaties met de universiteiten. Eén van onze partners is bijzonder hoogleraar onteigenings- en belemmeringenrecht aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Andere kantoorgenoten zijn eveneens werkzaam aan universiteiten en zijn bezig met promotieonderzoek. Bovendien hebben wij contact met de universiteiten via onze student-stagiaires en werkstudenten die bij ons werkervaring op doen. Dat houdt ons op vele vlakken scherp.

Tot slot is bijzonder dat wij een relatief groot team van onteigeningsadvocaten hebben. In Nederland zijn ongeveer 50 onteigeningsadvocaten werkzaam, waarvan 4 bij ons. Dat is veel voor een middelgroot kantoor.

Hoe borgt u de kwaliteit van het kantoor?

Werken op hoog academisch niveau hebben wij hoog in het vaandel staan. Dat wordt gevoed door onze verbondenheid aan universiteiten. Onze cliënten verwachten dit ook van ons.

Wij verwachten dit natuurlijk ook van elkaar. Publiceren op wetenschappelijk niveau en permanente opleiding vinden wij dan ook heel belangrijk. En met onze achtergrond en ruime juridische ervaring kunnen wij ons talent en ook toekomstige talent een hele mooie opleiding in de advocatuur bieden. Dit is voor veel aspiranten heel aantrekkelijk. Verder zijn wij de Bilderdijk Academie gestart. Dat is een door de Nederlandse Orde van Advocaten erkende opleidingsinstelling. De Bilderdijk Academie benut de bijzondere expertise die bij Van der Feltz advocaten aanwezig is om te komen tot een aanbod van een aantal hoogwaardige cursussen. Het cursusaanbod omvat juridisch-inhoudelijke cursussen op die onderdelen van het recht waarop het kantoor over bijzondere expertise beschikt.

Vooruitblikkend: Wat ziet u voor de komende 3-5 jaar als grootste verandering op het gebied van uw klantrelatie?

De komende 3-5 jaar zullen cliënten steeds meer te kiezen hebben als het gaat om juridische dienstverlening. Er zullen meer alternatieve spelers op de markt komen, al dan niet met behulp van technologie, die hen ook kunnen helpen met juridische problemen. Een andere trend is bijvoorbeeld dat het aantal rechtszaken daalt. Dat betekent dat advocaten nog beter moeten weten waar hun toegevoegde waarde ligt en hoe dat naar buiten toe gecommuniceerd moet worden. Voor ons betekent dit dat specialisatie nog meer van belang wordt.

De marktdynamiek is de laatste jaren aanzienlijk toegenomen, dit heeft impact op menig organisatie. Hoe voorziet u in deze dynamiek een bestendige groei?

Wij hebben al vanaf de oprichting direct een duidelijke focus gekozen en ons gepositieerd als gespecialiseerd nichekantoor in de vastgoed- en overheidspraktijk. Dit heeft voor groei gezorgd. Wij zijn ervan overtuigd dat wij onze groei houden door een scherpe focus te blijven hanteren. Dit zorgt ook voor langjarige relaties met onze cliënten, waardoor wij hen steeds beter leren kennen en weten waar hun behoeften liggen, waardoor wij proactief kunnen handelen. Wij zullen verder inzetten op het verbeteren en optimaliseren van processen om waarde voor cliënten toe te voegen en kosten te kunnen beheersen. Groei is ook afhankelijk van ons talent, dus onze advocaten. We willen een goede werkgever zijn, nu en in de toekomst met een duidelijke focus op de cliënt.

Wat is voor u de belangrijkste bron om bij te blijven en hoe houdt u ‘de zaak op orde’?

We laten ons adviseren door professionals op het vlak van marketing en acquisitie, maar zorgen er ook voor dat we zelf op de hoogte blijven van de trends. We hebben een meerjarenplan waarin doelstellingen zijn opgenomen. We evalueren periodiek of die doelstellingen zijn gehaald. Ook op andere fronten, zoals knowhow en ICT, kunnen we ons meten met de top.

Klanten stellen steeds hogere eisen aan branche- en vakkennis. Hoe ervaart u dit en hoe speelt u hierop in?

Het is een uitdaging om steeds tegemoet te komen aan de wensen van cliënten, Naast de hiervoor al vermelde Bilderdijk Academie delen we relevante blogs met onze cliënten. Daarin wordt op praktische wijze inzicht

geboden in een recente ontwikkeling op een van de vakgebieden waarop het kantoor werkzaam is. Verder mag onze nieuwsbrief niet onvermeld blijven, waarin we onszelf ook steeds meer van onze persoonlijke kant laten zien en iets over het kantoorleven vertellen. (We merken dat cliënten dat willen).

Hoe ervaart u de druk van concurrentie?

Externe concurrentie is belangrijk en houdt ons scherp. Intern is er geen sprake van concurrentie. We werken graag samen; we hebben een “opendeurencultuur”. Als een zaak binnenkomt bij iemand maar een andere kantoorgenoot heeft meer expertise op dat vlak, dan wordt de zaak door die ander behandeld.

Wij concurreren niet op prijs, maar op kwaliteit, kennis van de markt en onze cliënten. We denken dat we marktconforme tarieven hanteren. In alles wat we doen zetten we de cliënt centraal. In dit kader meten we gestructureerd de waarde van onze dienstverlening bij cliënten met regelmatig klantonderzoek.

Inzet op vernieuwing is noodzakelijk maar wordt tegelijk ook vaak gezien als kostenpost. Innovatie-uren zijn tenslotte niet declarabel. Hoe gaat u hiermee om?

Het is een gegeven dat niet alle gemaakte werkuren declarabel zijn. Wij zijn constant bezig met vernieuwing op dit gebied.

De oprichting van de Bilderdijk Academie, waarop ik hiervoor al uitgebreid ben ingegaan, is daarvan een goed voorbeeld. Intern organiseren wij ook met regelmaat bijeenkomsten met alle advocaten, waar in brainstormsessies wordt nagedacht over nieuw te ontwikkelen initiatieven. Een van de uitkomsten van zo'n

sessie is bijvoorbeeld dat we op basis van cliëntwensen, relevante blogs hebben geïntroduceerd.

Welke marketing en business development activiteiten vindt u het meest effectief om nieuwe cliënten te werven en/of bestaande cliënten te behouden?

Allereerst is een sterke persoonlijke relatie met cliënten van groot belang. Niet alleen omdat klantretentie veel efficiënter is dan acquisitie, maar ook omdat mond-tot-mond-reclame en zelfs online recensies potentiële cliënten over de streep kunnen trekken. Daarnaast is het onderhouden van een hecht netwerk, zowel offline als online, nog altijd een belangrijke factor.

Advocaat en ondernemerschap, hoe ziet u dit?

Elke advocaat is ook ondernemer en dat geldt zeker voor de compagnons van ons kantoor. Zowel op het punt van de interne kantoororganisatie als extern (bijv. acquisitie) nemen zij het voortouw. Ons kantoor is te klein om een stafafdeling in te richten voor HR, finance, marketing en business development. Maar wij hechten hieraan groot belang en voorzien ons zo nodig van (externe) expertise.

Tot slot: wanneer is uw dag geslaagd?

Wanneer het is gelukt om sneller dan verwacht een probleem op te lossen voor een cliënt. Dan ga ik met meer energie naar huis dan waarmee ik naar kantoor ben gekomen. Als we dan ook nog nieuwe plannen voor bijvoorbeeld de Bilderdijk Academie hebben gemaakt en ik de dag heb afgesloten met een gezellige borrel in de kantoorbar heb ik helemaal een topdag gehad.

Powertalks | De Zaak Op Orde



Het advocatenkantoor als marketingmachine

Door Ruud Verduin, directeur Smart Connections

Klanten komen van Venus en advocaten komen van Mars

Dat is wat kort door de bocht en generaliserend en er zijn natuurlijk uitzonderingen, maar professionele dienstverleners zijn over het algemeen – je ziet, ik houd wat slagen om de arm om je niet direct in de gordijnen te jagen - niet goed in het inspelen op de werkelijke behoeften van hun klanten. En ja, ik heb enig recht van spreken, want ook ik ben een professionele dienstverlener.

Ik gebruik hier bewust het woord 'klanten' in plaats van het formele en afstandelijke woord 'cliënten', dat in de advocatuur gebruikelijk is. Want hoe je klanten ook noemt, zelf voelen ze zich gewoon klant. En het is zeer de vraag of je nog wel gebaat bent bij die formele en afstandelijke opstelling. Mijn suggestie is dat je er tegenwoordig goed aan doet om te kiezen voor betrokkenheid, voor customer engagement, in plaats van afstandelijkheid.

Laten we ons eens in de klant verplaatsen. Maar al te vaak weten klanten van professionele dienstverleners zoals advocaten en consultants niet welk resultaat ze gaan krijgen, wat ervoor gedaan gaat worden, wat het gaat kosten en hoelang het gaat duren. Bij de NS vinden we het al vervelend als onze trein twee minuten vertraagd is, terwijl het soepel laten draaien van een landelijk treinennetwerk toch echt behoorlijk ingewikkeld is. En bij de kapper zouden we vreemd opkijken als de knipbeurt twee keer zo duur werd, omdat het toch meer haren bleken te zijn dan de kapper vooraf had ingeschat. Maar in de professionele dienstverlening vinden we het heel normaal dat zowel het resultaat als de kosten onvoorspelbaar zijn. Natuurlijk kunnen we daar allerlei redenen voor aanvoeren. Maar als je dat eens vanuit de positie van de klant bekijkt, dan zal je zelf vast ook voelen dat dat een beetje schuurt. Of heel veel schuurt.

En dat terwijl klanten van juridische dienstverleners die diensten vaak nodig hebben op momenten dat de emoties toch al hoog zijn opgelopen, zoals bij conflicten, echtscheidingen, overnames en ingewikkelde transacties. Dat zijn spannende situaties waar de meeste klanten maar weinig ervaring mee hebben en waarvan ze de finesses en de consequenties niet kunnen overzien. Daar bovenop krijgen ze dan ook nog eens een hoge rekening voor een onbegrijpelijk product met soms ook niet eens een gewenste uitkomst. Als professionele dienstverleners vinden we dat heel normaal. Maar hoe professioneel is dat eigenlijk?

Op weg naar een klantgerichte praktijk

Van oudsher zijn de meeste praktijken ingericht rondom de professional. Kijk bijvoor-

beeld naar de huisarts. De arts behandelt in zijn kamer de patiënt en ondertussen stroomt de wachtkamer vol met nieuwe patiënten die te midden van hoestende en bacteriën uitstotende lotgenoten geduldig wachten tot de arts hen binnenroept. Patiënten schikken zich, omdat ze nu eenmaal de unieke diensten van de arts nodig hebben en moeilijk ergens anders terecht kunnen. Er is een grote afstand tussen de professional, de arts, en de klant. De arts is uniek in zijn deskundigheid, of anders toch zeker monopolist in zijn rayon.

In toenemende mate is dat echter niet meer het geval. Klanten vragen van hun dienstverleners meer transparantie, concretere resultaten en beter voorspelbare rekeningen. Dit geldt voor artsen, die ook steeds meer uit hun ivoren toren komen, maar evenzeer voor advocaten. Dit betekent dat kantoren meer klantgericht zullen moeten worden.

De klant aan het stuurwiel

Klanten worden veeleisender en vragen om meer zekerheid, meer transparantie in communicatie, meer betrokkenheid en andere prijsstructuren. Een van de redenen hiervoor is dat klanten hun klantervaringen uit andere sectoren projecteren op de relatie met hun professionele dienstverleners. Als je wel je nieuwe auto helemaal zelf online kunt configureren en realtime de prijs omhoog of omlaag (meestal omhoog) kunt zien gaan, waarom kan dat dan bij een advocaat niet? En als je bij je boekhouder realtime in een dashboard kunt zien hoe je boekhouding ervoor staat, waarom zou dat dan met je juridische dossier niet ook kunnen? Klanten zijn beter geïnformeerd en kritischer dan ooit en het zal dus ook meer moeite kosten om een juridische klant tevreden te stellen. Dit maakt dat we opnieuw moeten nadenken over welke

klanten we willen hebben, hoe we voor hen de meeste waarde kunnen realiseren, hoe we daartoe onze praktijk moeten inrichten en wat we gaan doen om die klanten binnen te halen en vast te houden.

In een wereld waarin klanten steeds beter geïnformeerd zijn en zich nieuwe concurrenten aandienen met andere waardeproposities, bedieningsmodellen en prijsstructuren, zit de klant steeds vaker zelf aan het stuurwiel. Ook de technologische ontwikkelingen gaan steeds sneller.

Nieuwe technologie zet oude business-modellen onder druk

Zowel technologiebedrijven als een toenevend aantal legal startups noodzaken bestaande kantoren tot verandering. In Nederland heeft het platform voor juridische innovatie Dutch Legal Tech inmiddels zo'n 1.000 leden. Online platforms zoals advocaat-zoeken.nl zorgen voor meer transparantie en daarmee voor meer concurrentie in de markt. Bij dienstverleners zoals Ligo, Firm24 en DoeHetZelfNotaris kunnen klanten eenvoudig zelf contracten op maat samenstellen.

Zelflerende technologie wordt ook steeds vaker ingezet. Een voorbeeld hiervan is het in Nederland ontwikkelde NDA Lynn, dat op basis van kunstmatige intelligentie geheimhoudingscontracten beoordeelt. In de fusie- & overnamepraktijk is kunstmatige intelligentie om data te analyseren inmiddels al gemeengoed en is het handwerk aan het verdwijnen.

Nu wordt artificial intelligence nog vaak ingezet om het leven van de jurist makkelijker te maken. Naarmate deze systemen ruimer beschikbaar zijn en goedkoper worden, gaan ook juridische afdelingen bij bedrijven ermee

werken. Zij zullen dan aanzienlijk minder werk uitbesteden aan advocatenkantoren dan tot nu toe. Het kan natuurlijk niet uitblijven dat dit ook kleinere klanten gaat bereiken. Zo biedt de Nederlandse start-up Legalloyd een geautomatiseerde advocaat aan, die veel voorkomende contracten kan opstellen en daarnaast middels modules zoals 'welke ondernemingsvorm past bij mij' ook advies geeft. Deloitte berekende dat in 2025 door inzet van kunstmatige intelligentie 39% van de juridische sector in Groot-Brittannië zal zijn geautomatiseerd, wat gelijk staat aan 114.000 banen.

De positieve kant hiervan is dat vooral de complexe werkzaamheden over zullen blijven. Er zal minder werk zijn, maar het wordt wel uitdagender en leuker. De markt voor juridische dienstverlening zal echter wel veranderen en kantoren doen er goed aan zich hieraan aan te passen.

Het advocatenkantoor als marketingmachine

Hoe uniek ben je?

Eerst even een simpele vraag: hoe uniek ben jij? Als je uniek bent, dan komen je klanten vanzelf op je af, staan je klanten in de rij en kun je elk tarief vragen dat je maar wilt. Ben jij een van die unieke dienstverleners? Dan hoeft je niet verder te lezen, want dit artikel is vooral geschreven voor die professionals die niet uniek zijn. Denk er even een paar minuutjes over na, of doe de uniekheidstest op www.smartconnections.nl/uniekheidsmeter.

Maar als je niet heel erg uniek bent, dan zal je manieren moeten vinden om je te onderscheiden met iets anders dan je vakinhoudelijkheid.

Zoek je problemen?

www.arag.nl/werkenbij



Jij schrikt niet van een kleine confrontatie op zijn tijd? Dan kun je bij ARAG je hart ophalen. Want wij staan op voor de rechten van heel gewone Nederlanders die privé of zakelijk in de problemen zijn gekomen. Door arbeidsgeschillen, productaansprakelijkheid of verkeersletsel bijvoorbeeld. Sta jij ook op voor gerechtigheid?

Kom dan bij de grootste probleemoplosser van Nederland.

En dat andere, dat heet marketing. Dus gaat het over klantervaringen, over emoties, over connecties, over relaties en over klantenbinding. Dat gaat niet over de kennis van je vak, maar over al die dingen eromheen.

Als je niet heel erg uniek bent en je klanten kunnen kiezen uit diverse aanbieders, die min of meer gelijkwaardig zijn, dan moet je op een andere manier naar jezelf gaan kijken. Als je wilt groeien - of misschien zelfs om te overleven - moet je naar jezelf kijken als marketingmachine.

Marketing is echt iets anders dan het versturen van nieuwsbrieven

Met marketing bedoel ik niet het maken van de website en het organiseren van evenementen. Marketing is de wijze waarop je jezelf en je kantoor vermarkt. Dus: marketing is hoe goed je je doelgroepen en hun behoeften doorgrondt, hoe scherp je je waardeproposities en positionering hebt geformuleerd, hoe goed je de klantervaring (de customer experience) weet vorm te geven in lijn met de behoeften van je klanten en jouw businessmodel, hoe effectief je klanten weet binnen te halen, te bedienen en aan je te binden. Want als je daar niet goed in bent, dan zal je de concurrentiestrijd vroeg of laat verliezen. Ben je uniek? Maak je dan geen zorgen want je klanten hebben geen keus. Ben je niet zo uniek? Dan wordt het tijd om jezelf te gaan zien als een marketingmachine.

De 4 pijlers van klantwaarde

De kern van elke onderneming is het realiseren van klantwaarde. Sommigen zien klantwaarde als de winst die je op je klanten maakt – de waarde *ván* de klant. Anderen zien klantwaarde als de waarde die je *vóór* je klanten realiseert. Het is mijn overtuiging dat

het én-én is: je moet waarde voor klanten realiseren omdat ze anders naar een ander gaan, en als je geen waarde voor jezelf weet te realiseren dan is je praktijk geen lang leven beschoren.

Om je klantwaarde te laten groeien zijn er 4 belangrijke pijlers:



- 1. Begrijpen.** Begrijp wat je doelgroep wil, wat ze drijft en waar de kansen liggen
- 2. Beogen.** Ontwikkel relevante klantproposities, waarmee je optimaal voorziet in de behoeften van je klanten
- 3. Bieden.** Richt je organisatie zo in om in de behoeften van klanten te voorzien tegen zo laag mogelijke kosten
- 4. Betrekken.** Haal klanten binnen en bedien ze met een optimale *customer experience*

1. Begrijpen: inzicht in wat klanten werkelijk willen

Wat willen klanten?

Succesvolle zakelijke dienstverleners begrijpen beter dan een ander wat hun klanten

werkelijk willen en weten daarop beter in te spelen. Als je een beetje om je heen vraagt wat klanten zoal voor verwachtingen hebben dan komen daar dingen uit als het bereiken van het gewenste resultaat, kostenbesparing, tijdsbesparing en risicobeperking. Als het gaat om de klantervaring dan komen daar wensen uit als alert, transparant, proactief. Als het over de kosten gaat dan hoor je dingen als rekening houden met budgetbeperkingen, kosten vooraf duidelijk, resultaatafhankelijke vergoeding.

Dit is wat klanten zeggen, maar uit ervaring weten we allemaal dat mensen niet altijd doen wat ze zeggen. Voordat je gaat sleutelen aan elementen als je prijsmodel of je doorbelastingsstructuur is het daarom verstandig om eerst goed te kijken naar de waarde die je levert.

Welke waarde lever je?

Klanten betalen je niet voor wat je doet, maar voor de waarde die je levert. Waarde is echter subjectief: waarde wordt gecreëerd in het hoofd van de klant. Het is gerelateerd aan het belang van het gewenste resultaat en zijn inschatting van hoe ingewikkeld het is om dat resultaat te realiseren. De waarde neemt toe met het belang en de gepercipieerde complexiteit. Hoe hoger de waarde, des te minder prijsgevoelig de klant zal zijn. Dat is waarom fusie- en overnamespecialisten zulke hoge tarieven kunnen vragen. Ben je echtscheidingsadvocaat? Dan zal je hogere tarieven kunnen vragen als je je specialiseert in een vermogende doelgroep, waar de belangen en de complexiteit groter zijn.

Waarde wordt dus bepaald door de klant. Het is goed om te beseffen dat waarde subjectief is en dus niet per se overeenkomt met de

kosten die jij ervoor moet maken om die waarde te realiseren. Slimme advocaten weten de brug te slaan tussen de verwachtingen van de klant en wat ervoor gedaan moet worden om daar invulling aan te geven. Of om de verwachtingen tijdig bij te stellen.

Niet iedere klant is hetzelfde

Het is goed om te beseffen dat ook in vergelijkbare situaties niet iedere klant hetzelfde is. Sommige klanten zijn voorzichtig van aard en hechten meer aan houvast en zekerheid. Andere zien hun advocatenkantoor als een statussymbool en betalen graag wat extra voor een bekende naam. Weer anderen zien zichzelf als dealmaker en komen pas tot zaken als ze er een korting uit kunnen slepen.

Deze onderliggende motivaties bepalen vaak in grote mate het gedrag van klanten. Bekijk je klanten eens vanuit dit persoonlijkheidsperspectief en je zult ze vast al snel kunnen typeren. De volgende stap is dan om daar ook op in te gaan spelen.

2. Beogen: jouw waardepropositie

Mensen kopen oplossingen voor problemen die te ingewikkeld, te delicaat of te groot zijn om zelf op te lossen. Dat maakt dat je moet uitleggen wat je doet in een taal die de klant begrijpt. Omdat klanten moeilijk vooraf kunnen inschatten wat het resultaat is dat je gaat leveren gaan ze af op de kenmerken die je uitstraalt: je waardepropositie. Dit behelst het expliciet maken van wat je te bieden hebt, inclusief de tastbare resultaten en werkwijze die een klant kan verwachten en je garanties en bewijsvoering om die te onderbouwen. Een heldere waardepropositie geeft je focus en helpt je klanten om zich een beeld te vormen van wat ze van je mogen verwachten.

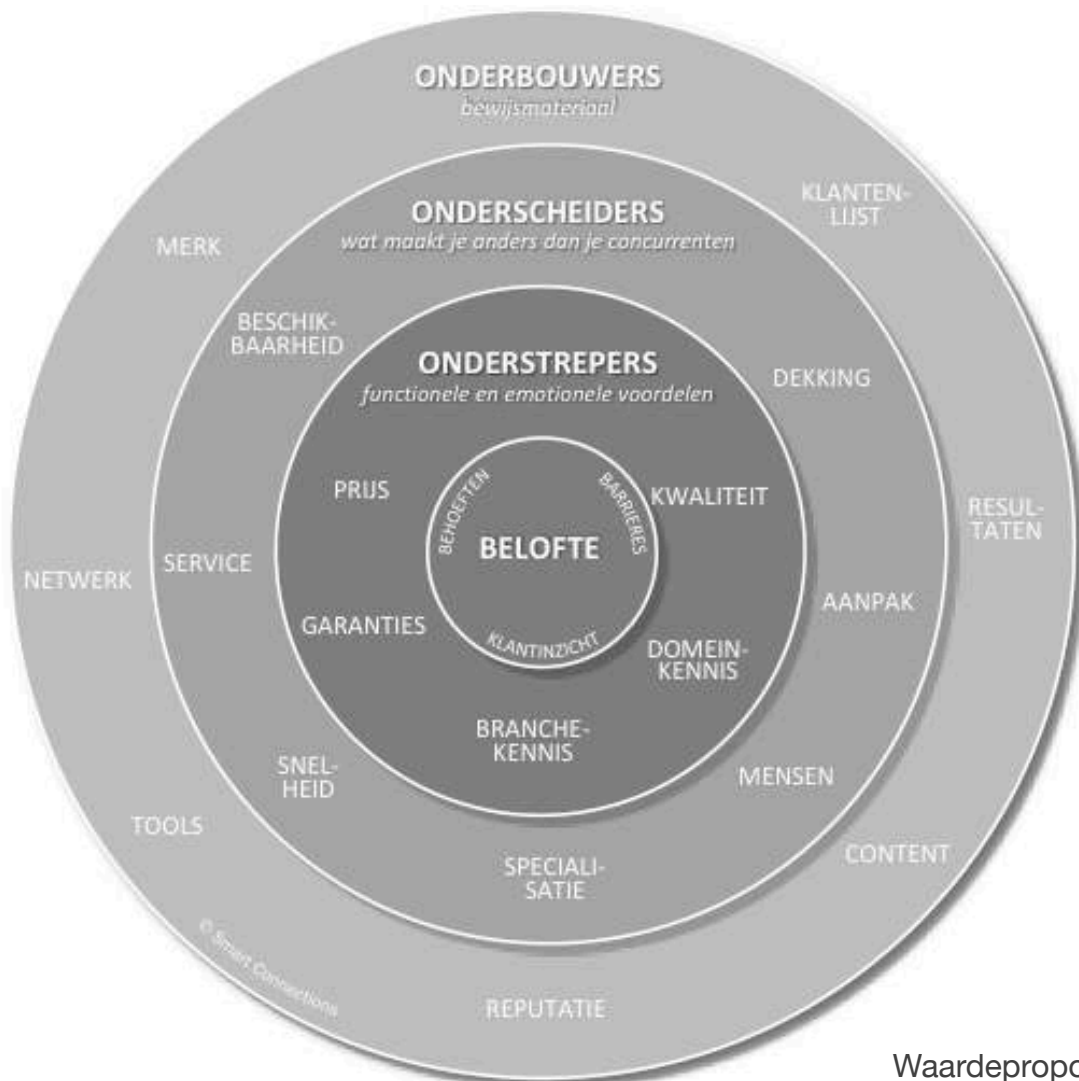
Wat verkoop je eigenlijk?

Het is belangrijk om te beseffen wat je verkoopt. Van oudsher zijn advocatenkantoren heel goed in hun vak. In wetskennis, voeren van correspondentie, onderhandelen, procederen. Maar in een tijd waarin alles verandert onderscheid je je niet meer zo eenvoudig met alleen je product. Dan zul je je moeten focussen op de klant. De klant moeten kennen, je organisatie daarop afstemmen en zorgen dat je klanten bindt en boeit, met iets dat ze niet op de volgende hoek van de straat ook kunnen krijgen.

Je waardepropositie baseer je op drie dimensies. De *eerste dimensie* betreft de behoeften

van je doelgroep. Het heeft namelijk weinig zin om goed te zijn in iets waar niemand behoefte aan heeft. Behoeften kunnen in de loop der tijd verschuiven – bijvoorbeeld onder invloed van technologische ontwikkelingen – dus houd regelmatig de vinger aan de pols.

De *tweede dimensie* betreft jouw competenties in relatie tot de behoeften van je doelgroep of doelgroepen. Voor bijvoorbeeld het begeleiden van een fusie tussen twee luchtvaartmaatschappijen zal je over specifieke juridische kwaliteiten, diepgaande kennis van de luchtvaartindustrie en kennis van de wetgeving in de betrokken landen moeten beschikken.



Waardepropositiemodel



COLLEND A

Even voorstellen.

Wij zijn Collenda. Een nieuwe naam voor een vertrouwde leverancier van credit management- en incassosoftware voor gerechtsdeurwaarders, incassobureaus en banken door heel Europa. Collenda brengt het talent en de expertise van ABIT GmbH in Duitsland, EuroSystems BV en Cwize BV in Nederland samen onder één nieuwe vlag. Collenda dus. Dat u het weet.

www.collenda.com

Haal het maximale rendement uit Credit Navigator!

Met **Credit Navigator** is veel mogelijk. Het is niet voor niets de meest gebruikte software onder gerechtsdeurwaarders. Onderzoek wijst uit dat veel gebruikers slechts een gedeelte van de functionaliteit benutten. Dat kan beter. Bredere inzetbaarheid, meer efficiency en een hoger rendement zijn haalbaar. Vrij eenvoudig zelfs. Bijvoorbeeld met Debiteurenportal en Opdrachtgeverportal. Deze portals zijn een online communicatieplatform voor uw debiteuren of opdrachtgevers. Het portal geeft de mogelijkheid om volledig en transparant inzage te krijgen. De selfservice mogelijkheden in het portal zorgen voor meer en snellere betalingen, transparantie en ontlasten uw organisatie. Incasseren is communiceren, 24/7.

Wilt u ook maximaal rendement uit Credit Navigator? Wacht niet langer. Bel vandaag nog 030 608 44 22 of ga naar www.eurosystems.nl

www.collenda.com



De *derde dimensie* wordt gevormd door de concurrentie. Klanten zullen namelijk altijd naar jou kijken in relatie tot de alternatieven die ze hebben. Als je je niet positief onderscheidt van de concurrentie, dan bestaat de kans dat ze voor een ander kiezen. Er zijn verschillende manieren om je te onderscheiden, bijvoorbeeld op domeinkennis, reputatie, klantrelatie en prijs. Praktijken die zich niet weten te onderscheiden zullen ondervinden dat ze veelal moeten concurreren op prijs. Dat kan een bewuste keuze zijn, maar is veel vaker het gevolg van het ontbreken van een bewuste keuze om aan dit onderdeel van je marketingmachine te sleutelen.

Uit eigen ervaring kan ik vertellen dat je er goed aan doet een helder beeld te hebben van wat je kunt, het soort klanten dat je wilt bedienen en het soort opdrachten dat je wilt aannemen. Ooit heb ik een opdracht aangenomen om een verzekeringsmaatschappij te helpen met hun nieuwe positionering. Mijn specialismen zijn klantgerichtheid en relatie-management, dus het was al bijzonder dat ik deze opdracht kreeg. Ik had weliswaar geen idee waar ik moest beginnen, maar zowel de klant als het geld waren aantrekkelijk, dus ik huurde een positioneringsspecialist in en begon vol goede moed aan de opdracht. Ik deed mijn best en de klant was uiteindelijk tevreden, maar het kostte veel meer tijd en energie dan begroot. Het geld ging vooral op aan extra uren van de ingehuurde specialist en de tijd en energie had ik bij nader inzien beter aan beter passende klanten kunnen besteden.

Mijn les: schoenmaker blijf bij je leest. Dan is het natuurlijk wel belangrijk dat je weet wat je leest (lees: je waardepropositie) is.

Kies je klanten

Advocatenkantoren zijn veelal nog georiënteerd op de kern van hun dienstverlening, op hun product. Daarmee zijn ze niet altijd gefocust op de juiste klanten. Tegelijkertijd kijken klanten steeds meer naar de gehele *customer experience*. Dit maakt het belangrijker dan ooit om je te focussen op de groep klanten die op zoek is naar wat jij biedt en de wijze waarop je doet wat je biedt.

Het kiezen van de klantgroepen waarvoor je wilt werken, is bij het opstellen van je waardepropositie een essentiële stap.

In het algemeen kun je ervan uitgaan dat klanten vooral waarde hechten aan het resultaat en niet zozeer aan wat je daarvoor doet. Grote bedrijven willen veelal weinig risico lopen en zijn bereid om extra te betalen voor een zekerheidsverhogende werkwijze, zoals extra overleggen en controleslagen. Kies je voor een corporate doelgroep, dan zul je een propositie moeten hebben waarin zekerheid en professionaliteit vooropstaat. Kleine MKB-ondernemers en particuliere klanten zijn vaak minder bereid te betalen voor allerlei overhead en extra zekerheid. Dus wil je die doelgroep aanspreken dan kies je eerder voor een pragmatische werkwijze. Die keuze resulteert in een andere waardepropositie, want het is in de praktijk lastig om op een authentieke manier geheel verschillende doelgroepen tevreden te stellen. Dit nog even los van hoe moeilijk het is om bij je werk te moeten switchen van een 'alles-drie-keer-controleren werkwijze' naar een 'pragmatische lage-kostenaanpak'.

Het kiezen van je klanten heeft dus zowel voor jezelf als voor je klanten grote voordelen.

Wie is je ideale klant?

We kennen allemaal de 80/20-regel, die zegt dat 80% van je winst komt van 20% van je klanten. Ik zeg niet dat je alleen maar ideale klanten moet zien te krijgen en de rest moet laten schieten. Maar het is wel belangrijk om goed voor ogen te houden wie je ideale klant is, zodat je je kunt organiseren op een manier die voor die klanten goed werkt en je je inspanningen erop kunt richten om dat soort klanten binnen te halen. Je zult ervaren hebben dat je niet met elke klant een even goede relatie hebt. Sommige klanten die eerst veelbelovend leken bleken later toch vooral frictie en problemen op te leveren. Andere klanten zijn misschien met een kleine opdracht bij je binnengekomen en zijn nu al tien jaar een trouwe klant die alle juridische werk bij jou uitbesteedt. De eerste categorie resulteert in veel negatieve energie en kosten, de tweede groep klanten levert je goede marges op en je wordt er nog blij van ook.

Wie is jouw ideale klant? Hoe ziet die eruit, wat neemt hij bij je af en waarom? Als je eens kijkt naar de groep klanten waar je blij van wordt, dan kan het zomaar zijn dat je overeenkomstige karakteristieken vindt. Ze passen beter bij wie jij bent, hoe jij werkt en hoe je de bedrijfsvoering van je praktijk hebt ingericht. Misschien zijn ze wat flexibeler als het gaat om prijs, zijn ze wat minder gefocust op snelheid en vinden ze een persoonlijke relatie heel belangrijk. Is dat wat voor jou werkt en goed bij jou past? Dan vormen deze kenmerken de blauwdruk van jouw ideale klant.

En wat als je niet de klanten aantrekt die het beste bij je passen? Dan wordt het tijd om eens kritisch naar jezelf te kijken en je marketing aan te passen.

3. Bieden: het inrichten van een klantgerichte organisatie

We zijn begonnen bij het begrijpen van de klant. Wat zoekt hij en wat wil hij voor elkaar krijgen? Dit noemen we ook wel de job-to-be-done, de taak die de klant wil verrichten. Je kent ongetwijfeld het voorbeeld dat klanten geen boormachine, willen maar gaten in de muur. En eigenlijk willen ze ook geen gaten in de muur, maar willen ze een schilderij ophangen. Als je dat eenmaal begrijpt dan kun je ze beter van dienst zijn. Misschien door ze geen boormachine te verkopen maar door er eentje te verhuren of door een mannetje te sturen dat de gaten boort. Of misschien wel door het schilderij met superplakband aan de muur te bevestigen. Hoe beter je begrijpt wat de jobs-to-be-done van je klanten zijn, hoe beter je daarop kunt inspelen.

Daarna hebben we gekeken naar de waarde die je beoogt te creëren voor je doelgroepen. Dit begint bij heldere keuzes wat je wilt zijn voor wie, het ontwikkelen van relevante proposities waarmee je je onderscheidt van je concurrenten en het ontwerpen van een hierbij passende *customer experience*.

Verbouwen van je winkel

Tot zover is het allemaal nog min of meer een papieren exercitie. Alhoewel, als het goed is heb je ook al heel veel met klanten, potentiële klanten en ex-klanten gesproken om uit te vinden wat hun behoeften en barrières zijn en hoe ze over jou denken. Maar nu is het tijd om je proposities en beoogde *customer experience* daadwerkelijk te gaan realiseren en tot leven te brengen. Ik noem dit 'bieden' ofwel het zorgen dat je winkel op orde is.

Dit is vergelijkbaar met het verbouwen van

een winkel. Je hebt keuzes gemaakt wat voor soort winkel het moet worden en samen met de architect heb je een nieuw ontwerp gemaakt. Nu is het tijd voor de aannemer om aan de slag te gaan. Uiteraard maak je daarvoor eerst een plan, een roadmap, want bouwen doe je fasegewijs. Eerst de buitenmuren en het dak. De binnenmuren en het schilderwerk komen pas daarna.

Het is het totaal dat telt

Als we onszelf zien als een marketingmachine dan gaat het bij 'bieden' om het zodanig inrichten van al je klantinteractiepunten, je processen, je organisatie, je software en je mensen dat je daarmee de beoogde optimale klantervaring zult realiseren. Klanten hebben ervaringen op elk klantinteractiepunt: je website, je telefoonservice, jouw bezoek aan hen, hun bezoek aan jouw kantoor, de ontvangst bij de receptie, de wachttijd in de ontvangstruimte, het gesprek, je correspondentie, het inloggen in je online klantenportaal, je factuur, je relatieonderhoud etc. Al deze ervaringen tellen ze bij elkaar op tot een totaalbeeld. De goede ervaring in het eerste telefonische contact kan teniet worden gedaan door een ongewenste wachttijd in de ontvangstkamer. Het positieve beeld uit het verleden kan afbrokkelen door te lang niks van je te laten horen.

Klanten ervaren alle details, maar voegen die in hun hoofd samen tot een totaalbeeld. En omdat klanten naar jou kijken vanuit een totaalbeeld, doe je er goed aan om dat zelf ook te doen. Dus hoe aardig je receptioniste ook is, dat compenseert niet dat je je klant langer laat wachten dan hij verwacht. Het gaat om het bewust orkestreren van de totale ervaring van het eerste contact tot aan de laatste factuur. Voor veel klanten is het afnemen van ju-

ridische diensten iets dat ze niet dagelijks doen. Het is een onbekend traject met vaak een onzekere uitkomst. Door vanuit de klant naar jezelf te kijken en alle contacten met de klant vanuit dit gezichtspunt te orkestreren zorg je voor een positieve en onderscheidende klantervaring.

4. Betrekken: binnenhalen, bedienen en binden van de juiste klanten

Het begint bij vertrouwen

Een van de moeilijkste aspecten van marketing in professionele dienstverlening is het on tastbare karakter van het product. Dit maakt dat het opbouwen van vertrouwen een essentiële stap is om nieuwe klanten binnen te halen. Een van de beste manieren om vertrouwen te wekken is het laten zien van recente successen, klantervaringen en testimonials. Denk ook aan heldere klantbeloften, transparantie en garanties, want ook die helpen klanten om de eerste stap over de drempel te zetten.

Van tevreden klant naar loyale klant

Het fundament van elke professionele dienstverlener wordt gevormd door duurzame klantrelaties. Als we denken vanuit klantrelaties dan is een tevreden klant niet genoeg. Dan willen we loyale klanten, die terug blijven komen en liefst ook nog onze ambassadeur zijn richting hun vrienden en bekenden. Om dat te realiseren zullen we de klant op een dieper niveau moeten raken, want relaties ontstaan niet vanzelf. Kijk maar om je heen in je eigen privéleven, bijvoorbeeld naar je vriendenlijst op Facebook. Veel 'relaties' zijn oppervlakkig en uitwisselbaar en maar een paar zijn werkelijk van diepe betekenis. Bij je zakelijke relaties geldt dit ook. Met hoeveel van je

Linkedin-contacten voel je een echte band? Welke leveranciersrelatie zou je echt niet kunnen missen? En hoe is dat voor jouw klanten? Zouden ze jou heel erg missen of ben je eenvoudig uitwisselbaar?

Klantloyaliteit, wat we ook wel customer engagement noemen, ontwikkelt zich meestal over een langere periode, waarbij het opbouwen en behouden van vertrouwen een basisvoorwaarde is. Ondanks dat vertrouwen een basis vormt, zorgt het op zich niet voor customer engagement. Daar is iets anders voor nodig en dat andere noem ik relationele relevantie. Relationele relevantie is datgene wat maakt dat klanten jou als zo bijzonder ervaren dat ze hun enthousiasme actief uitdragen naar anderen zonder daarvoor beloond te worden. Het is de uitdaging van elke onderneming om zich zo te organiseren dat ze relationeel relevant worden en blijven.

Naast de feitelijke service-ervaring is het daarom uiterst belangrijk om de relatie te onderhouden, zelfs als er geen lopende zaken zijn. Relatieonderhoud zal per definitie persoonlijk en relevant moet zijn. Hoe persoonlijker en hoe groter de emotionele component hoe dieper de relatie wordt ervaren. In de praktijk is het echter vaak lastig om met elke klant vaak en diepgaand mens-tot-mens contact te hebben. Tegenwoordig zetten we daar dan slimme klantrelatietools voor in, zoals gepersonaliseerde nieuwsbrieven en persoonlijke signaleringen. Hoe persoonlijker het contact hoe beter. Effectief relatiemanagement overstijgt dan ook de zakelijke communicatie en houdt rekening met persoonlijke voorkeuren van de individuele klantcontactpersoon. Dit maakt dat er een behoefte is aan een 360 graden klantbeeld op basis waarvan

de klantinteractie actief wordt aangestuurd. Bij een klein kantoor zit dit 360 graden klantbeeld in het hoofd of de agenda van de advocaat. En alle klantinteractie doet hij zelf, dus hij kan deze in elk contact heel relevant en persoonlijk maken. Bij een groter kantoor ligt hier een interessante uitdaging.

Waarom CRM geen software is

Naarmate er meer mensen bij de relatie zijn betrokken en naarmate klanten via meer kanalen – website, telefoon, klantenportaal, nieuwsbrief, evenementen – contact hebben, wordt het onderhouden van de klantrelatie een complex geheel. Zodra het kantoor wat groter wordt is het daarom belangrijk om hiervoor andere oplossingen te realiseren zoals een adequaat CRM-systeem. Ik gebruik hier bewust het woord ‘CRM-systeem’ en niet ‘CRM software’, want CRM gaat over veel meer dan software. In veel organisaties is CRM-software niet meer dan een vergaarbak van veelal slecht bijgehouden en verouderde klantdata. Met veel moeite kan iemand die dat echt wil er iets in terugvinden. Dat is niet de juiste manier om naar CRM te kijken en mijn advies is om CRM als een integraal samenspel van werkwijze, mensen en software te zien. Het begint niet bij de software, maar bij de klant. CRM moet niet gaan over software maar over hoe je optimaal je klantrelaties beheert. Hier valt nog veel meer over te zeggen, maar laten we dat bewaren voor een ander artikel.

Klantgerichtheid is een reis, niet een bestemming

We hebben gezien dat om een succesvolle marketingmachine te zijn je moet beginnen bij het begrijpen van wat je klanten willen en wat hun achterliggende drijfveren en motivaties zijn. Hoe beter je je klanten begrijpt, des te

beter je je doelgroepen kunt kiezen en voor hen waardevolle proposities en onderscheidende klantervaringen kunt ontwikkelen. Het inrichten van je organisatie daarop is vergelijkbaar met een verbouwing. Alle elementen – processen, mensen, systemen, organisatie, communicatie - moeten netjes in elkaar passen. Klanten ervaren tenslotte alleen het totaalbeeld.

Maar klantgerichtheid is een reis, niet een bestemming. Wat nu voor je werkt zal dat over 5 jaar niet meer doen. Klantbehoeften veranderen onder invloed van technologische

ontwikkelingen en hun ervaringen in andere sectoren. Concurrenten staan niet stil en het risico van disruptie door nieuwe aanbieders is groter dan ooit tevoren. Klantgericht worden is niet iets dat je even kunt doen en dan van je actielijst kunt schrappen. Het is iets dat je elke dag moet doen. Het beïnvloedt alle aspecten van je business en vraagt betrokkenheid van iedereen in je organisatie. Is dat te veel moeite? Dan kun je maar beter die unieke dienstverlener zijn waarvoor de klanten tot in lengte van jaren in de rij staan, want anders kan die rij straks weleens korter zijn dan je lief is.

Ruud Verduin met een korte en heldere uitleg over onderscheidend vermogen, de verschillen in organisaties en waar op te letten.





Positionering

Het merk-DNA als fundament voor commercieel succes

Door Barend van de Kraats, associate partner bij The Alignment House

In een eerder [artikel](#) schreef ik over de succesfactoren voor effectief key accountmanagement. De eerste – en wellicht belangrijkste – succesfactor is dat de strategische basis goed op orde moet zijn. Dat betekent primair dat het kantoor moet beschikken over een relevante, onderscheidende en organiserende positionering in de markt. Maar hoe krijgt u dat voor elkaar?

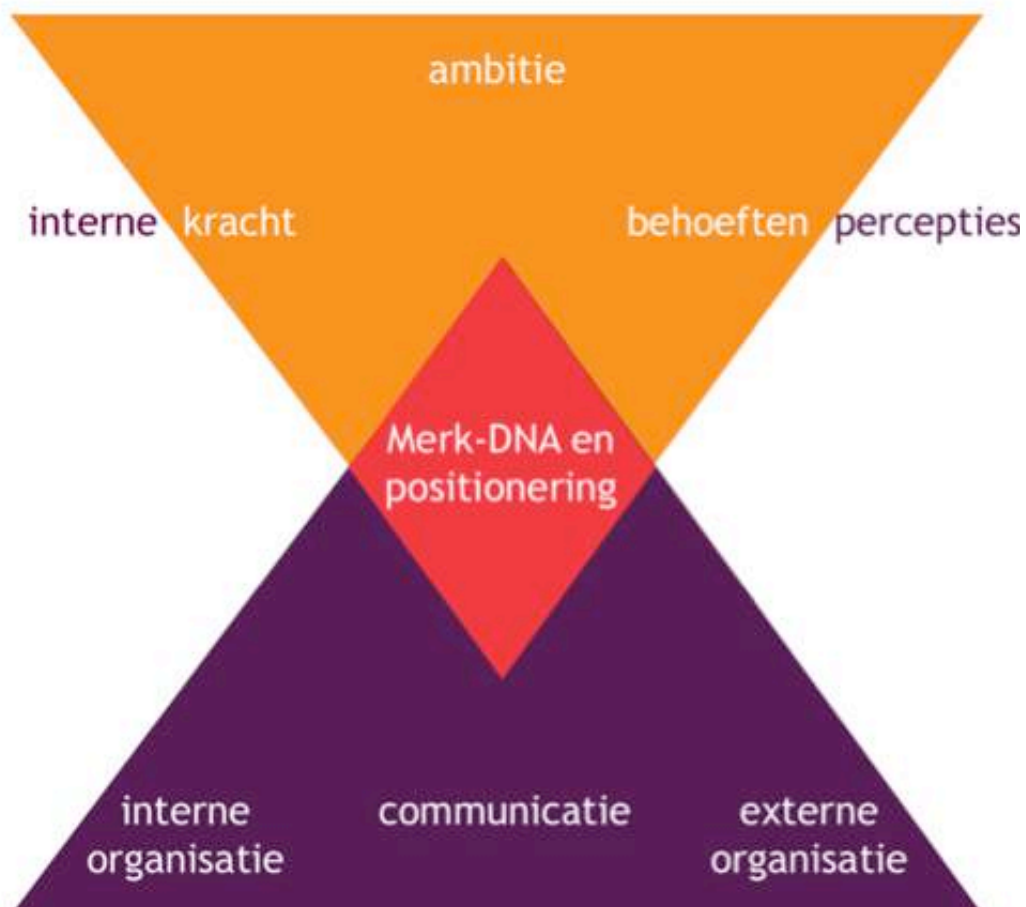
De basis op orde betekent dat u zonder al te lang nadenken antwoord moet kunnen geven op een drietal hoofdvragen: 1. Wat is onze ambitie? 2. Hoe sluiten we op onderscheidende wijze aan bij de behoeften van onze (potentiële) klanten, (potentiële) medewerkers en andere belanghebbenden? 3. Wat zijn onze kernkwaliteiten en waar ligt onze kracht?

Wanneer deze drie hoofdvragen duidelijk zijn beantwoord, kunt u een relevante en onderscheidende positionering definiëren, die niet alleen een stevig fundament legt onder succesvol key accountmanagement, maar ook onder bijvoorbeeld de marketingcommunicatie, business development, de ontwikkeling van de interne kantoororganisatie en de wijze waarop de organisatie zich extern organiseert, bijvoorbeeld in de samenwerking met partners.

Door gebruik te maken van de Beacon Alignment Methodiek is het mogelijk om de drie hierboven genoemde kernvragen op gestruc-

tureerde en vooral samenhangende wijze te beantwoorden. De methode kan grafisch weergegeven worden als een zandloper (zie onderstaande figuur).

Ambitie, (interne) kracht, relevantie en onderscheid door aan te sluiten bij de behoeften van klanten, leiden in samenhang tot de positionering en het merk-DNA. Deze geven vervolgens de focus om te komen tot een optimale inrichting van de interne en externe organisatie – waaronder key accountmanagement en business development – en communicatie. Laten we eens uitgebreider ingaan op elk van de drie strategische kernvragen.



Figuur 1

Ambitie

Het formuleren van het antwoord op de eerste vraag, ‘Wat is onze ambitie?’ is een cruciale, maar vaak ook pittige opgave. Dat heeft alles te maken met de partnerstructuur die in de advocatuur nog altijd dominant is. Partners weten vaak prima wat de eigen ambitie is en wat ze willen bereiken met de eigen praktijkgroep. Vervolgens wordt gekeken of vanuit deze deelambities een gemeenschappelijke ambitie geformuleerd kan worden. Lukt dat, dan is dat mooi. Lukt dat niet, dan wordt dat niet altijd als een hele grote ramp gezien terwijl daarmee wel kansen blijven liggen. Het kantoor blijft dan een verzameling individuen zonder gemeenschappelijk doel. Hoewel in de advocatuur individuele kwaliteiten doorgaans de doorslaggevende factor zijn, zal een advocaat met een sterk merk achter zich, zich nog sterker kunnen profileren en succesvoller kunnen zijn in acquisitie.

‘Het hebben van een visie en missie is van invloed op commerciële prestaties’

Het beschikken over een gezamenlijk gedefinieerde ambitie, zoals in de vorm van een visie (het vormen van een helder beeld van de ‘wereld van morgen’) en missie (de rol die de organisatie wil spelen in die wereld) heeft – anders dan wel eens wordt gedacht – wel degelijk invloed op de commerciële prestaties van een bedrijf. Bedrijven die een sterke positionering hebben, gebaseerd op een gedeelde visie en missie, en werken vanuit een strategische bedrijfsvoering, laten meer groei zien dan bedrijven die dat niet doen. Wanneer bedrijven hun ambities en

doelstellingen actief communiceren, is de groeipotentie zelfs nog hoger.

Het commercieel en strategisch belang van een gemeenschappelijke ambitie lijkt evident, maar toch is het niet altijd vanzelfsprekend. In maatschappen – en misschien wel bij advocatenkantoren in het bijzonder – is de rol van het leiderschap om te komen tot een gezamenlijke ambitie niet te onderschatten. In tegenstelling tot veel andere bedrijven heeft de directie of het dagelijks bestuur in een advocatenkantoor geen formele, hiërarchische autoriteit. In de praktijk zie ik dan ook dat advocatenkantoren die wél succesvol zijn met een gezamenlijke profilering, vaak een dagelijks bestuur (DB) hebben met leden met veel persoonlijk gezag en invloed en die als team goed samenwerken.

Het definiëren van een stevige ambitie, gestoeld op een heldere visie en missie, is niet iets voor een achternamiddag, als laatste agendapunt op de reguliere partnersvergadering. De ambitie van het kantoor gaat namelijk over de beantwoording van essentiële vragen zoals ‘Hoe zien wij de toekomst, de wereld van morgen?’ (de visie van het kantoor) en ‘Welke rol willen wij spelen in die wereld van morgen?’ (de missie van het kantoor).

Pas als de eigen positie bepaald is, kunt u op overtuigende wijze opereren in de markt en klanten, medewerkers en andere belanghebbers aan u binden.

Onderscheidend en relevant

Menig advocaat zal de volgende vraag hebben gehad na het geven van een pitch: “Duidelijk verhaal, maar waarom zou ik nu juist voor jullie kantoor moeten kiezen?”

Deze vraag direct kunnen beantwoorden is van doorslaggevend belang voor het succesvol afronden van de pitch. Als u weet wat de relevantie van uw dienstverlening is voor de klant en als u weet waarin het eigen kantoor zich onderscheidt van alternatieven, heeft u de basis voor een goed en helder antwoord te pakken.

Onderscheidenheid is een lastig element, zeker in de juridische dienstverlening. Er zijn zoveel goede juristen en voor potentiële opdrachtgevers lijkt het vaak niet uit te maken of ze nu voor de ene of de andere jurist kiezen. Profilering op zuiver en alleen juridisch inhoudelijke argumenten (tenzij u dé erkende expert bent op een bepaald gebied) is dan vaak ook niet de beste manier om klanten te overtuigen. In de praktijk is de juridische expertise een conditio sine qua non, andere elementen waaronder niet in de laatste plaats de 'professionele klik' op basis van visie, aanpak en imago, geven de doorslag.

'Business van bestaande klanten is niet vanzelfsprekend'

Onderscheidenheid is van belang, maar is niet het doorslaggevende punt voor opdrachtgevers. Wat de klant echt bezighoudt is de relevantie van uw dienstverlening: Welke problemen lost u op, welke voordelen kunt u brengen, wat is kortom uw toegevoegde waarde voor de opdrachtgever? Daarvoor is het van belang dat u goed inzicht hebt in de klant, in zijn wensen, behoeften en problemen. Vooral bij bestaande klantrelaties bestaat het risico om kansen te laten liggen. De business van

bestaande klanten wordt maar al te vaak als vanzelfsprekend beschouwd. Een misvatting, want behoeften kunnen veranderen en concurrenten liggen op de loer om uw klant te bedienen. Gestructureerd business development en key accountmanagement, inclusief market & customer intelligence, is dan ook een adequaat middel om goede aansluiting te krijgen en te houden bij klanten.

Het gaat dus om onderscheid en relevantie, maar soms wordt nog wel eens gedacht dat het kantoor uniek moet zijn. Naast dat het vrijwel onmogelijk is om uniek te zijn – letterlijk: 'als geen ander' – is dat ook niet iets wat klanten echt interesseert. De relevantie voor de klant staat voorop, en de mate waarin u onderscheidend bent kan dat versterken.

Interne kracht: kernkwaliteiten

Een paar jaar terug sloeg een Zuidas kantoor de plank mis met een advertentiecampaignede, waarin een opa figureerde die zijn kleindochter niet meer had gezien sinds ze was afgestudeerd en aan het werk is. Maar, en dat moest troost bieden: ze werkt wel bij het kantoor! Het was bedoeld als een knipoog en moest de aandacht vestigen op het belang dat het kantoor zegt te hechten aan een goede werk-privébalans. De buitenwereld zag dat echter anders. Het Zuidas kantoor was zich klaarblijkelijk onvoldoende bewust van haar imago – en dat van de advocatuur in het algemeen – en bevestigde hiermee onbedoeld juist één van de minder gewaardeerde aspecten van werken bij een advocatenkantoor: de vermeende lange dagen en een continue worsteling met de balans werk-privé. De buitenwereld zag het bieden van een goede werk-privébalans blijkbaar niet als een kernkwaliteit van dit Zuidas kantoor. —>

CIVIELE CASSATIE | CASSATIEADVIES | CASSATIEPROCEDURE



Jacques Sluysmans
advocaat bij de Hoge Raad
070-31 31 057



Ruben Wiegerink
advocaat bij de Hoge Raad
070-31 31 076

VAN DER FELTZ
a d v o c a t e n

-Advertentie | Klik op de advertentie/URL om verder te gaan-

Procederen in Oostenrijk?



Wijnkamp Advocatuur / Advokatur GmbH

Nederlandstalig advocatenkantoor gevestigd in Oostenrijk.

Meerdere advocaten
Meerdere specialismen
Communicatie in de Nederlandse taal.

A-6460 Imst, Sirapuit 7 Oostenrijk

T: +43 (0) 5412 / 64640 F: +43 (0) 5412 / 64640-15

M: office@wijnkamp-advocatuur.com W: www.wijnkamp-advocatuur.com

De interessante vraag die dan opkomt: is het bieden van een goede werk-privebalans nu wel of niet een kernkwaliteit van een advocatenkantoor? Stel nu eens dat een goede werk-privebalans eigenlijk helemaal geen kernkwaliteit is. Dan is een campagne, waarin u benadrukt dat dat wél zo is, bij voorbaat kansloos. Potentiële medewerkers prikken daar gelijk doorheen, of ze komen er wel achter als ze zich voorbereiden op hun sollicitatiegesprek en met mensen gaan praten. Of ze komen er pas achter als ze aan de slag zijn en dan ligt er een bijna onmogelijke opgave op het gebied van employee retention.

Voor een kantoor is het dus van belang om te weten wat de kernkwaliteiten zijn, waar de interne kracht ligt. Maar het is net zo van belang om te weten waar u juist niet sterk in bent. Als u ergens niet goed in bent, maar u zou het wel willen zijn – een gewenste kernkwaliteit – dan is het zaak om eerst die kernkwaliteit te ontwikkelen. Pas daarna kunt u er effectief over communiceren. In de praktijk is dit voor veel bedrijven – en zeker niet alleen voor advocatenkantoren – een grote valkuil, waardoor de belofte in de communicatiecampagne in de praktijk niet wordt waargemaakt. Overigens geldt dit net zo goed voor persoonlijke contacten en de samenwerking op de opdracht.

Positionering als focuspunt: merk-DNA

Nu we de drie strategische kernvragen hebben beantwoord, kunnen we overgaan tot de formulering van de positionering van het kantoor. U zult merken dat het definiëren van een eigen, authentieke positionering volgt uit de inzichten die zijn verkregen door de drie kernvragen te beantwoorden en op basis daarvan keuzes te maken. Vaak wordt de

positionering vastgelegd in de vorm van een positioneringsstatement. Het statement is daarmee een tastbare uitkomst van het hierboven beschreven positioneringsproces: een kernachtige zin die de positionering van het kantoor – of beter: het merk – kernachtig weergeeft.

‘Het realiseren van klantvoorkeuren en klanttrouw’

Vanuit hier kan ook de slag gemaakt worden naar het merk-DNA. Het merk is het belangrijkste middel ter identificatie van de gekozen positionering. Waarvoor staat het kantoor nu feitelijk? Welke associaties hebben klanten met de naam van het kantoor? En klopt dit met wat de klanten in de praktijk ervaren, in persoonlijke contacten met advocaten, als ze ontvangen worden op kantoor, of als ze de website bezoeken? Door het merk-DNA bent u in staat om klantvoorkeuren en klanttrouw te realiseren, omdat klanten zich op emotioneel en op waardenniveau met het kantoor verbonden voelen. Advocatenkantoren met een sterk merk-DNA zullen zelden hoeven te pitchen op prijs, maar hoeven ‘slechts’ het positieve beeld dat de potentiële klant heeft te bevestigen.

Kritische gesprekspartners poneren weleens de stelling dat merk-DNA typisch iets is voor de consumentenmarkt en in de zakelijke dienstverlening – en in het bijzonder de advocatuur – eigenlijk geen rol speelt. In de advocatuur zou het toch vooral gaan om de (vertrouwens-)relatie en de juridisch inhoudelijke expertise. Hoewel het ontegenzeggelijk belangrijke factoren zijn, geeft een sterk merk wel degelijk een voorsprong. →

De Big 4 accountantskantoren, de grote advocatenkantoren en consultancyfirma's zoals McKinsey krijgen niet zelden een opdracht omdat hun logo op het rapport extra overtuigingskracht heeft.

De vraag is uiteraard: hoe creëert het kantoor een sterk merk-DNA?

In essentie gaat het om een vijftal stappen, waarbij invulling wordt gegeven aan de vijf elementen van het merk-DNA, te weten:

1. De intrinsieke waarde
2. De instrumentele waarde
3. De functionele waarde
4. De emotionele waarde
5. De eindwaarde

1. De intrinsieke waarde is direct gerelateerd aan de activiteiten van het kantoor. De hamvraag die hier beantwoord moet worden, is: wat zijn we? In het geval van een advocatenkantoor kan het antwoord zijn: aanbieder van juridische oplossingen. De intrinsieke waarde maakt het voor de klant meteen duidelijk waarmee hij te maken heeft. Net

zoals Heineken een Nederlands bier is, IKEA betaalbare designmeubelen aanbiedt, zo kan een advocatenkantoor innovatief juridisch advies geven als intrinsieke waarde.

2. De instrumentele waarde binnen het merk-DNA relateert aan de onderscheidende eigenschappen van het kantoor. Ze geven aan vanuit welke overtuiging en instelling de dienstverlening wordt gerealiseerd. Een kantoor dat zich positioneert als innovatieve juridische dienstverlener zal in de praktijk waarschijnlijk inhoud geven aan instrumentele waarden zoals creatief, onafhankelijk, intellectueel en hardwerkend.

3. De functionele waarde heeft betrekking op de rol die het kantoor voor belanghebbenden, haar klanten in het bijzonder, heeft. De functie van bijvoorbeeld een bioscoop is (onder andere) ontspanning, de functie van een kerkgemeenschap is bijvoorbeeld zingeving. Voor een advocatenkantoor zullen zekerheid of risicobeheersing belangrijke functionele waarden kunnen zijn.



Figuur 2: Het merk-DNA 'web'

4. Op het niveau van de emotionele waarde kan daadwerkelijk onderscheid worden gemaakt en een voorkeurspositie in het brein van de klant worden verworven. Krijgt de klant door met het advocatenkantoor te werken een 'goed gevoel'? Waar op intrinsiek, instrumenteel en functioneel waardenniveau de rationale nog overheerst, komen we hier meer op het emotioneel en intuïtieve niveau. Een belangrijke emotionele waarde voor een advocatenkantoor kan zijn dat de klant 'oprechte interesse' ervaart, of merkt dat er sprake is van 'waarachtige verbinding'.

5. De eindwaarde is de lakmoesproef voor het merk-DNA. Hierbij is de vraag in hoeverre het kantoor bijdraagt aan de zaken die echt belangrijk zijn voor een persoon of organisatie. Eindwaarden zijn bijvoorbeeld geluk, onafhankelijkheid, rijkdom en gezondheid. Wanneer een klant het gevoel heeft dat het kantoor bijdraagt aan het (blijvend) realiseren van deze eindwaarden, dan ontstaat een langdurige en wederzijds bevredigende zakelijke relatie.

Het merk-DNA kan op een krachtige manier visueel worden weergegeven door het merk-DNA 'web' (zie figuur 2). In één figuur wordt de essentie van het merk samengevat, dat daarmee zowel intern - voor de advocaten en accountmanagers - als extern - voor klanten en andere belanghebbenden - de focus haarscherp houdt. Naast het positioneringsstatement is het merk-DNA een helder baken dat in de dagelijkse praktijk vorm gegeven kan worden.

Tot slot

Een heldere positionering en het merk-DNA biedt een sterk fundament voor commercieel

succes. Positioneren is in essentie het kiezen van een 'breinpositie': door een heldere positionering ontwikkelen cliënten een voorkeur voor úw kantoor en kijken verder dan alleen de prijs. De positionering biedt vervolgens een richtinggevend baken voor het inrichten van communicatie, de interne en de externe organisatie.

Door de positionering steeds voor ogen te houden, kan de gekozen strategie succesvol geïmplementeerd worden. Een scherpe focus is dan ook niet alleen van belang voor effectief key accountmanagement, maar het werkt ook organiserend voor – onder andere - succesvolle communicatie, marketing en sales en business development.



Hoe uw
woorden (niet)
kracht bij te
zetten

[Lees hier hoe ...](#)



Trends in legal marketing

door de bril van
bedrijfsjuristen

Door Ben Houdmont, Managing Partner Know to Grow Legal

Eerder publiceerde onze partner [know-togrow.be](https://www.knowtogrow.be) vier artikelen gebaseerd op gesprekken met bedrijfsjuristen over de marketing en communicatie van advocatenkantoren. Deze reeks kende veel bijval, en inmiddels heeft de wereld niet stil gestaan. Redenen om opnieuw met een bedrijfsjurist af te spreken.

Ben Houdmont in gesprek met Gerben Pauwels, Directeur Juridische Zaken Argenta, over trends in legal marketing, zoals gezien door bedrijfsjuristen.

Argenta, een grote bank maar geen grootbank

Het gesprek begint met de mededeling dat Argenta de vijfde grootste bank is in België, iets wat veel mensen zich niet realiseren. Maar Gerben Pauwels voegt eraan toe dat Argenta zich niet als een grootbank beschouwt. Waarmee hij bedoelt dat Argenta zich als bankverzekeraar richt op de particuliere sector en een cultuur heeft die sterk verschilt van grootbanken. Zo stelt Argenta de klant centraal om de financiële gezondheid van de klant te verzekeren.

Argenta besloot vanaf 2014 de juridische functie, die tot dan toe voor het grootste deel uitbesteed was bij advocatenkantoren, intern te organiseren. Inmiddels is er plaats voor 18 juristen en een juridisch medewerker (waarvan sommigen op parttime basis).

De reden voor deze wijziging is dat de doelstelling van de nieuwe regelgeving na de financiële crisis gewijzigd is. Het gaat nu om de bescherming van de eindgebruiker. Waar vroeger het beleid van Argenta sterk gericht was op de ondersteuning van de zelfstandige kantoren, ligt het accent nu op de klanten van Argenta.

‘De advocaat als sparring-partner’

Een interne juridische dienst met een sterke kennis van, en betrokkenheid bij de business processen, heeft duidelijk een meerwaarde. “Onze producten zijn eigenlijk contracten. Wij verkopen contracten, die sterk gereguleerd zijn en waarop scherp wordt toegezien

vanuit de overheid. De kennis daarvan betreft dus de kennis van de essentie van onze business. De verantwoordelijkheid daarover mag je niet uitbesteden. Wij doen meer dan het juridisch kader schetsen, wij helpen de business bij het nemen van de juiste beslissingen.”

Maar een goed georganiseerde interne juridische dienst sluit niet uit dat er nog veel wordt samengewerkt met advocaten. Voor geschillen uiteraard. Maar ook als sparring-partner bij belangrijke adviesvragen. “Wij kunnen als bedrijfsjuristen tot een bepaalde opinie komen, maar in complexe dossiers beschouw ik het niet als een probleem indien het management mij vraagt om een ‘second opinion’ te vragen, integendeel. Het is een belangrijke aanvulling op de eigen kennisopbouw.”

Verder wordt er beroep gedaan op advocaten om ‘gaten’ op te vullen, bij bijvoorbeeld zwangerschapsverlof van medewerkers. Soms wordt ook met kantoren afgesproken dat zij beschikbaar zijn voor bepaalde dossiers om de jonge, soms nog onervaren interne medewerkers bij te staan bij specifieke vragen in de vorm van een ‘hulplijn’.

En ten slotte is er een rol voor externe advocaten bij projecten die niet tot de corebusiness van de interne juridische dienst behoren. Gerben geeft daarbij het voorbeeld van elektriciteitsreglementering in het kader van een bouwproject. Voor de ‘interne klanten’ mag dat echter geen verschil uitmaken, de bedrijfsjuridische dienst blijft verantwoordelijk.

De bedrijfsjuridische dienst is dan ook steeds de opdrachtgever van de advocaten en de

budgetverantwoordelijke. De bedrijfsjuristen zijn er verantwoordelijk voor dat de ‘problemen’ gefilterd worden (soms meent men ten onrechte dat er een juridisch probleem speelt) en vertaald worden in concrete, duidelijke juridische vragen. “Als bedrijf wordt er daardoor niet enkel geld bespaard, maar ook heel veel managementtijd.”

Evolutie van de juridische beroepen

De taken van de bedrijfsjuristen zijn volgens mijn gesprekspartner enorm gewijzigd in de 20 jaar dat hij in het vak zit. Vroeger vervulde de bedrijfsjurist vaak alleen een ondersteunende functie, bijvoorbeeld het uitschrijven van contracten. Nu is hij steeds meer een vertrouwenspersoon, een soort van biechtvader. De rol van ‘gatekeeper’ in het juridisch risicobeheer, die ook door het IJB sterk wordt gepromoot met onder meer het belang van de vertrouwelijkheid van de adviezen.

Mijn opmerking dat deze evolutie ten nadele is van de advocaten die vroeger die vertrouwensrol opnamen, wordt in twijfel getrokken door mijn gesprekspartner. Gerben meent dat het een nieuwe functie is, die vroeger vaak gewoon niet werd ingevuld. Zeker in de financiële wereld, maar ook bijvoorbeeld in de chemische sector, is die nieuwe rol ontstaan door de exponentiële toename van de regelgeving.

Keuze van advocatenkantoren

Wat het ‘aankoopproces’ betreft geeft Gerben aan dat bij Argenta er geen sprake is van outsourcing van de juridische dienstverlening. Men besteedt specifieke opdrachten uit. Een belangrijk onderscheid voor de toezichthouder, geeft mijn gesprekspartner aan. De keuze van de partners wordt gemaakt in

samenspraak met de afdeling ‘procurement’. Het gaat om het aankopen van toekomstige diensten, en er wordt gestreefd naar een lange termijnrelatie. Het vertrouwen is daarbij heel belangrijk. “Het moet klikken tussen de mensen”. Dus een aankoopproces enkel gebaseerd op het laagste uurtarief werkt niet.

Dat wil niet zeggen dat er geen belangrijke rol is weggelegd voor de afdeling ‘procurement’, in het kader van het onderhandelen van de overeenkomst. “Professionele inkopers zijn een enorme steun bij het voeren van de onderhandelingen”.

Uurtarief of Alternative Fee Arrangements (AFA)?

Om niet bij elke opdracht opnieuw prijsonderhandelingen te moeten voeren, worden de tarieven vastgelegd in een raamovereenkomst. Op mijn vraag of dat dat geen achterhaald model is, geeft mijn gesprekspartner aan dat het uurtarief onderdeel is van het raamcontract, maar dat zeker voor belangrijke of duidelijk omliggende opdrachten, zoals de uitgifte van een financieel instrument, vaak een vaste prijs wordt overeengekomen.

En ook voor kleinere opdrachten wordt er steeds een inschatting gevraagd. Die is dan niet bindend, maar het helpt om misverstanden over de aard en het belang van de opdracht te voorkomen. “Ik verkies echter wel een uurtarief te betalen om de nodige flexibiliteit te behouden, bijvoorbeeld als de omvang van de opdracht aan het begin niet volledig duidelijk is.”

De schatting van Gerben is dat ongeveer 70% van de externe juridische dienstverlening wordt ingekocht tegen uurtarief, en hij verwacht

CEO LEGAL

Corporate Expertise Overzicht (CEO)

Het zakelijke profiel van een kantoor met de persoonlijke visie van de juridische professional. Geeft ondernemers en zakenpartners actuele inzage in expertise per praktijkgebied.

Deze pagina is tot stand gekomen dankzij de inzet van de expertise-/uitgeefpartners en Capital Media Services.

024 - 360 77 10
mail@capitalmediaservices.nl



Joris Kersten

"Joris Kersten is trainer in Business Valuation op grote Investment Banks in New York, London, Hong Kong en Midden Oosten.

Training: Business Valuation & Deal Structuring

Volg 3 tm 9 april 2019 deze praktische 6 daagse training in Nederland en krijg diepgaand inzicht in de 5 meest gebruikte waarderingmethoden.

100% hands-on training in microsoft excel."

www.kerstencf.nl/training

Kersten Corporate Finance
Fusies & Overnames



Katelijne van Barneveld-Peters

"Specialist versus generalist: beiden vervullen een belangrijke rol binnen de advocatuur. Vakinhoudelijke specialisatie is nodig om de advocatuur naar het hoogst haalbare niveau te tillen.

Een generalist heeft alleen toekomst in samenwerking met een specialist, niet als solist. In die samenwerking wordt 'generalisme' een onmisbaar specialisme."

www.vean.nl



Harm van Efferink

"De expertise die onze ervaren advocaten hebben meegebracht van de grote kantoren, vertalen wij naar een no-nonsense, pragmatische aanpak.

Wij kunnen snel inspelen op de wensen van onze klanten en zijn proactieve en betrokken sparingpartners van investeerders en ondernemingen. Onze focus ligt op M&A-transacties met een dealwaarde van 5M tot 100M."

www.haagstate.com

HAAGSTATE
ADVOCATEN



Roel Mertens

"Sommige advocaten verwachten dat computers uiteindelijk met artificiële intelligentie (AI) een juridische beslissing kunnen maken. Al kan echter nooit bepalen of deze ook rechtvaardig is. Correctie door een mens blijft noodzakelijk.

Digitalisering stelt wel andere eisen aan de opleiding en leidt vlugger tot aansprakelijkheid. Maar het leidt niet tot het einde van de menselijke advocaat."

www.ou.nl/visie

Open Universiteit
www.ou.nl



Monique Hanssen
Malliebaan 12, Utrecht
030-2336288
hanssen@hanssenspronk.nl

"Hanssen Spronk is in Utrecht het niche advocatenkantoor voor familie- en erfrecht. Wij combineren een persoonlijke benadering met een professionele aanpak.

Onze cliënten zijn met name de DGA, zelfstandig ondernemer en vrije beroepsbeoefenaar. Voor het beste resultaat werken wij samen met deskundigen uit uw of ons netwerk, zoals notarissen, accountants, fiscalisten, estateplanners en pensioenadviseurs."

www.hanssenspronk.nl

HANSENS PRONK & **FAMILIERECHT**
advocaten • notarissen



Bert Hokken

"Terra Legal Search is een betrouwbare specialist in het bemiddelen van advocaten, kandidaat-notarissen en bedrijfsjuristen. Ons zusterbedrijf Terra Management Search is juist gespecialiseerd in management- en directiefuncties.

Wij staan voor een duurzame dienstverlening in executive search voor zowel vaste als interim posities. Wij werken voor veel middelgrote advocaten- en notarissenkantoren, zorgorganisaties en woningcorporaties. Ons trackrecord spreekt voor zich."

TEARRA
legal search



Edmond Gevaerts

"De flexibele schil is een integraal onderdeel van de optimale personeelsbezetting van ieder toekomstgericht advocatenkantoor."

LegalMatch levert, naast senior advocaten en partners voor vaste posities, ook gespecialiseerde advocaten voor een flexibele schil of voor specifieke projecten. Advocaten die de werkwijze en cultuur van het kantoor van hun opdrachtgever begrijpen en daar naar handelen."

www.legalmatch.nl

LegalMatch

daar niet veel verandering in, in de toekomst. Het gaat immers meestal over ad hoc opdrachten omdat heel veel werk intern gebeurt.

Kennis van de financiële sector

Naast de prijs en de 'personal fit' is kennis van de financiële sector essentieel. "Er zijn heel weinig kantoren, die de sector echt kennen. Men moet de 'métier' kennen. Men kan 20 jaar als advocaat voor een bank gewerkt hebben, maar de sector niet kennen omdat men enkel invorderingen heeft gedaan of schadegevallen heeft afgehandeld. Maar dan weet men niet hoe men binnen het bedrijf zich organiseert om de gewenste resultaten te behalen: Hoe wordt een verzekering aan een klant verkocht? Waar lopen wij tegenaan? Welke ICT-grenzen worden er opgelegd? etc. "

Op dit moment wordt samengewerkt met verschillende kantoren. Die vallen uiteen in drie soorten:

- Kleine, lokale kantoren op wie een beroep gedaan wordt voor geschillen.
- Middelgrote spelers, die vaak gespecialiseerd zijn in een bepaald rechtsgebied. Zo is er één specifieke partner voor sociaal recht.
- Grote, al dan niet internationale kantoren, waarop beroep gedaan wordt voor bijvoorbeeld aandelenuitgifte.

Gebrek aan transparantie

Voor vragen met betrekking tot de corebusiness (bank en verzekeringen) wordt er dus soms beroep gedaan op de grote internationale kantoren. Maar doorgaans doet men beroep op een gespecialiseerde Belgische partner.

Zoals hierboven reeds gesteld meent Gerben dat er slechts weinig kantoren zijn die die

kennis van de financiële sector echt in huis hebben. Maar hij voegt eraan toe, dat de markt heel weinig transparant is. "Er bestaat niet zoiets als een transparante markt voor advocaten. Ik kan op dit ogenblik niet zeggen dat ik een overzicht heb van alle kantoren die in aanmerking komen. Er bestaat geen marktplaats voor. De enige manier om te weten welke kantoren er eventueel in aanmerking komen, is via de ervaring van andere bedrijfsjuristen."

Graag had ik met mijn gesprekspartner verder van gedachten gewisseld over de opkomende 'legal marketplaces' maar daarvoor was onze tijd te kort. Misschien bij een volgende gelegenheid? Ik ga er immers van uit dat de juridische marktplaatsen zoals Jureca, waar rechtzoekenden en advocaten elkaar vinden (zie daarover mijn [artikel Jureca](#)), eerst van de grond komen in de b2c-markt, de markt van de particulieren. De 'professionele inkopers' zoals bedrijfsjuristen hebben hun eigen netwerk om advocaten te selecteren dacht ik. Maar dat lijkt dus niet zo te zijn ...



Communicatie door advocatenkantoren

In afwachting van een transparante markt moeten de bedrijfsjuristen, die op zoek zijn naar een goede externe juridische ondersteuning, gebruikmaken van de traditionele kanalen. Welke overtuigen het meeste?

Gerben ontvangt geregeld brieven van advocaten die zich voorstellen, maar daar besteedt hij weinig aandacht aan.

De beste manier voor advocaten om zich kenbaar te maken is volgens hem door het geven van opleidingen. De gekozen onderwerpen en invalshoeken geven vaak aan of zij de métier en de daaraan gekoppelde uitdagingen echt kennen. Ook is het interessant om daarbij de dynamiek van het advocatenteam te zien.

Daarnaast spreekt Gerben nog over de persoonlijke contacten op recepties, die soms inspirerend kunnen zijn.

Wat online marketing betreft stelt Gerben dat het hebben van een website uiteraard een noodzaak is. Daarnaast zijn er de nieuwsbrieven en blogs. Zoals ook in de voorgaande interviews met bedrijfsjuristen, wordt erop gewezen dat deze doorgaans veel te algemeen zijn en elkaar overlappen. Gericht informatie is een enorme uitdaging voor advocatenkantoren. Marketing automation kan daar zeker een rol bij spelen, alleen zie ik nog niet veel kantoren die daar klaar voor zijn.

Hoe kan een advocatenkantoor vandaag nog het verschil maken?

Een moeilijke vraag waarover Gerben even moest nadenken. “Net als elk dienstverlenend bedrijf staat of valt een advocatenkantoor met de dienstverlening aan haar klanten. Om het

verschil te kunnen maken in een b2b context zal een advocatenkantoor een eigen antwoord moeten vinden op de vraag hoe het zijn klanten centraal kan stellen.

‘De kracht van goed kunnen luisteren en het stellen van de juiste vragen’

Actief luisteren naar klanten is een eerste stap, een belangrijk aandachtspunt voor een beroepsgroep die grote talenten in welsprekendheid kent. Zo kan het aanhalen van verdienstelijke overwinningen in belangrijke procedures averechts werken op een klant, die liever uit de rechtbank wegblijft en zoekt naar een juridisch aanvaardbare oplossing om de commerciële relatie met de tegenpartij niet te verstoren.

Waar is jouw klant mee bezig? Waar ligt hij 's nachts wakker van? Welke output heeft hij eigenlijk nodig? Wat kan ik doen om zijn zorgen weg te nemen? Hoe kan ik mijn klant ondersteunen, zodat hij zijn doelen kan bereiken en binnen zijn onderneming succesvol kan zijn?

Deze kennis tonen is vaak belangrijker dan het uitpakken met jouw ongetwijfeld uiterst gespecialiseerde juridische expertise. Bedrijfsjuristen pleiten niet voor een rechtbank, maar proberen het recht binnen de onderneming toe te passen. Toegepast recht is dus cruciaal voor de bedrijfsjurist en een advocaat, die daar echt oog voor heeft, zal altijd een streepje voor hebben op zijn concurrenten”.



Artificial Intelligence heeft de toekomst

Ook in de juridische wereld

Door Johannes C. Scholtes, Chairman en Chief Strategy Officer bij ZyLAB

Artificial Intelligence (AI) is momenteel het buzzword in de juridische sector. Het was dan ook geen verrassing dat Legal Week 2018 – het jaarlijkse LegalTech event in New York - begin deze maand volledig in het teken van AI stond.

In de openingstoespraak gaven Nicholas Bruch en Steve Kolavan, beiden senior analisten bij ALM Legal Intelligence, direct de belangrijkste reden voor de enorme interesse in het gebruik van AI om het juridische proces te automatiseren: tussen 1995 en 2007 verdubbelde het uur-tarief van advocaten. Hoeveel pijn dat kan doen, was te lezen in een recent artikel uit de Wall Street Journal met de pakkende titel: 'Legal Fees Cross New Mark: \$1,500 per hour'.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat alternatieven zoals investeringen in de eigen interne juridische afdeling of externe dienstverleners sterk zijn toegenomen. Het gebruik van AI is een ander en zeer effectieve mogelijkheid om de juridische kosten te verlagen.

Vooraf in het eDiscoveryproces en bij andere grootschalige dataonderzoeken hebben AI-technieken zichzelf al uitvoerig bewezen. Bij dataonderzoek toont wetenschappelijk bewijs consequent aan dat AI niet alleen veel sneller is dan menselijke beoordeling, maar vooral ook kosten-effectiever. Machines zijn daarnaast [veel beter](#), dus het is logisch dat advocatenkantoren deze technologie inzetten om betere kwaliteit te bieden aan hun klanten voor een meer concurrerende prijs.

eDiscovery met minder mensen en meer machines

In het panel 'A Day in the Life of a Futurist Jurist Empowered by Artificial Intelligence: An Ethical Dilemma' met onder andere Ralph Losey, directeur bij advocatenkantoor Jackson Lewis en Martin Tully, procespartner bij advocatenkantoor Akerman, werd een beeld geschetst van eDiscovery in 2048 met minder mensen en meer machines.

Vooraf in eDiscovery laat de voortdurende groei van data (door een van onze klanten 'Terrible Bytes' genoemd) ons geen andere keus dan met machines te bestrijden wat machines produceren. Zeker nu de scheidslijn tussen bedrijfsgegevens en persoonlijke data gestaag verdwijnt en de datasets voor een eDiscovery of ander grootschalig gegevensonderzoek steeds meer verschillende vormen data bevatten die ook nog eens overal vandaan verzameld moeten worden.

Ik onderschrijf deze visies en ambities volledig. We moeten zoveel mogelijk van het eDiscoveryproces [automatiseren](#), te beginnen met de mogelijkheid om direct te kunnen verzamelen uit die veelheid van bronnen, bijvoorbeeld uit Office 365. Daarna hebben we sterke, innovatieve technologieën nodig om deze gegevens grondig te verwerken, zodat we de hoeveelheid data zoveel mogelijk reduceren voordat we deze aan de interne of externe beoordelaars voorleggen. En ook het beoordelingsproces, het reviewen, kunnen we met geavanceerdere hulpmiddelen drastisch versnellen.

Begin met het gebruik van de modernste algoritmen

Tijdens Legal Week had ik ook ruim de gelegenheid om verschillende producten te bekijken. Ik ben wat verrast dat er nog steeds veel gebruik wordt gemaakt van inferieure en verouderde tekstclassificatie algoritmen voor Technology Assisted Review (TAR). Dit resulteert namelijk in meerdere problemen en inefficiënties, terwijl er veel betere algoritmen in de steeds groter wordende datasets gebruikt kunnen worden. *Even technisch voor de liefhebbers:*

- We weten al jaren dat Non-Negative Matrix Factorization (NMF) een veel beter alternatief is voor algoritmen zoals k-NN, Latent Semantic Indexing (LSI), de probabilistische variant PLSA en zelfs LDA (die bepaalde wiskundige bewerkingen in clustering mogelijk maakt, die niet kunnen worden gebruikt wanneer het om tekst gaat) voor conceptonderzoek.
- Het gebruik van lineaire regressie voor TAR vereist zeer gebalanceerde documentsets en is erg gevoelig voor verkeerde trainings-

data in vergelijking met bijvoorbeeld Support Vector Machines.

- De Early Case Assessment (ECA) oplossingen die ik heb bekeken, zijn zeer beperkt en alleen te gebruiken om het volume en type data te bepalen. Niet om ook al een inhoudelijke inschatting van de zaak te kunnen maken. Tools die worden gebruikt in de inlichtingenindustrie, zoals modellering van onderwerpen, detectie van gebeurtenissen, community detectie en de detectie van anomalieën, worden in de meeste eDiscovery-oplossingen nog helemaal niet gebruikt.

Wanneer we streven naar meer automatisering en intelligentie in eDiscovery, moeten we geavanceerde algoritmen gebruiken, simpelweg omdat hun kwaliteit zoveel beter is. Kwaliteit staat voorop als we door de gebruikers [geaccepteerd](#) willen worden. Zeker nu eDiscovery nog complexer wordt door nieuwe regelgeving zoals de [GDPR](#).

AI voor de juridische markt

AI wordt in de juridische wereld al op grote schaal ingezet bij onderzoeken gerelateerd aan mededinging, M&A, omkoping, zorg-, milieu-, voedsel- of financiële fraude. Of bij internationale arbitrage over transacties, aansprakelijkheid, intellectueel eigendom, verzekeringskwesties, commerciële contracten, herstructureringen en massaschades.

Ook in de rechtspraak worden zelflerende computers al op grote schaal ingezet voor het razendsnel doorzoeken en analyseren van grote hoeveelheden tekstuele gegevens. Door zaakdossiers of jurisprudentie te “lezen”, analyseren en ordenen, kan de computer de kerngegevens extraheren en hiermee gaan redeneren. Op basis van deze redeneringen is

een computer prima in staat om de uitspraak in bepaalde rechtszaken te voorspellen, de beste advocaat te selecteren en volgens professor Jaap van den Herik, binnenkort in staat om zelfs een rechter te vervangen.

Te veel data en cognitieve beperkingen

We kunnen er niet meer omheen dat erin diverse juridische toepassingen gewoon te veel data is opgenomen. Iedere zoekopdracht, hoe goed dan ook geeft te veel documenten om te bekijken. Je weet nooit exact wat je krijgt of wat je mist. Je weet niet precies waar je op moet zoeken en maakt spellingsfouten of gaat afwijken. Bovendien is het doorzoeken van data tijdrovend, saai en vervelend werk.

Wij mensen hebben cognitieve beperkingen wanneer we grote hoeveelheden data moeten verwerken en daaruit inzichten moeten halen. We zijn gewoon niet geschikt om succesvol grote volumes data te synthetiseren.

Ondersteuning vanuit AI bij de organisatie, analyse en interpretatie van de feiten van dit soort grote dataverzamelingen moet ons in de toekomst helpen. Alleen dan kunnen we de werkdruk verminderen en de kwaliteit blijven leveren die van een bedrijfsjurist of advocaat wordt verwacht. Want succes begint met een begrijpelijke presentatie van de feiten. Ook als die feiten verstopt zitten in die enorme berg data.

In de juridische wereld ligt een mooie toekomst voor AI.

Een machine kun je leren om patronen en verbanden te ontdekken in grote datasets. Aan de hand van zogenaamde trainingsdata wordt een classificatiesysteem getraind. Nieuwe stukjes data worden vervolgens

geclassificeerd aan de hand van (latente) patronen, die ontdekt zijn in de trainingsdata. Zo wordt het na genoeg training uiteindelijk mogelijk om het gedrag van nieuwe data te voorspellen. En zo kun je een computer trainen om documenten te organiseren en analyseren.

Zoals eerder gezegd, uit de praktijk en doorlopend wetenschappelijk onderzoek blijkt dat de computer het vaak vele malen beter en consistentere doet dan mensen.

Automatisering biedt de bedrijfsjurist en advocaat daarom juist kansen. Saai, arbeidsintensief werk of taken die eigenlijk overbodig zijn, worden veel sneller uitgevoerd door het te automatiseren. Zo kan de bedrijfsjurist en advocaat zich focussen op de meer strategische taken en ervoor zorgen dat hij of zij snel kan reageren op vragen van cliënten, vanuit de board of andere stakeholders omdat de informatie die daarvoor nodig is snel inzichtelijk is te krijgen.



ADVOCATENKANTOOR
VAHL
Advocaat-Medewerker

Advocatenkantoor Vahl is gevestigd in Barneveld en bedient cliënten door het gehele land. Het is een prima, centraal gelegen uitvalsbasis waarbij alle Rechtbanken in het centrale deel van het land binnen een uur te bereiken zijn. De filosofie van ons kantoor is korte lijnen, een hoog niveau van dienstverlening, dicht bij de cliënt. Het kantoor is actief in de Algemene Praktijk, dat maakt de werkzaamheden divers en dynamisch.

Om de voortdurende uitbreiding van onze kring tevreden cliënten te kunnen opvangen bestaat de behoefte aan meer "handen". Ten aanzien van de huidige vacature gaat de voorkeur uit naar een medewerker met kennis en ervaring in het Familierecht en/of het Strafrecht. Een combinatie met en/of kennis van andere Rechtsgebieden is eveneens welkom.

De ideale kandidaat voor ons is iemand die naast de nodige professionaliteit ook beschikt over een flinke dosis humor, een "handen uit de mouwen mentaliteit" en inlevingsvermogen richting onze cliënten. De sfeer binnen kantoor is informeel en ook naar onze cliënten dragen wij die sfeer uit. Wij zoeken primair naar een kandidaat met een (bijna) voltooide beroepsopleiding, maar als je meent dat je bij ons past laten wij ons graag overtuigen! Sollicitaties worden uiteraard met de uiterste zorg in behandeling genomen en zijn vertrouwelijk.

We hebben plek voor een full-time medewerker, echter een dienstverband in een part-time variant is zeker bespreekbaar, evenals het werken van een deel van de tijd uit huis of een andere locatie. Wij bieden een marktconform salaris, een prettige en informele werksfeer en mogelijkheden om door en mee te groeien binnen en met onze kantoororganisatie.

www.vabarneveld.nl

VANIERSEL LUCHTMAN & JIJ^{M/V}

advocaten die naast u staan

Heb jij een gezonde passie voor het vak?
Dan zijn we op zoek naar jou!

- > Medewerker civiel vastgoed met ervaring op het gebied van huurrecht bedrijfsruimte
- > Professional Support Lawyer / stagiair transactiepraktijk

Wij bieden je een prettige werksfeer waarin plaats is voor een goede verhouding tussen werk en privé. Verder werk je in een uitdagende praktijk met voldoende mogelijkheden om je verder te ontplooiën.

Meer informatie?

Kijk op www.vil.nl/vacatures of neem contact op met Sylvia Paul (db@vil.nl / 088 90 80 999).



Waarom kiest de klant voor u?

Een aanpak om u te onderscheiden in een overvolle markt

Door mr. Julius Scholten, partner bij Law4ce

Een waardepropositie moet staan als een huis. Een huis wordt van de grond af opgebouwd aan de hand van een tekening, waarin de wensen van de toekomstige bewoners zijn opgenomen. Een huis bouwen betekent dat je nadenkt over de indeling. Samenwerken met de architect, de aannemer en de elektriciens. Dat vergt soms wat geduld en inzicht in processen. Ik hanteer deze metafoor om een veel gebruikt model (zie figuur 1: Het propositiehuis) verder toe te lichten. In dit model gaan we vanaf de grond in zes stappen naar het dak, namelijk het onderscheidend vermogen.

Voorkomen van omzetlekkage is ook een kwestie van goed vooruit plannen

Weten dat je start met de fundering en eindigt bij het dak, zodat je geen lekkage krijgt. Een bouwwerk, stap voor stap, zodat het huis tegen een stootje kan en opgewassen is tegen alle weersinvloeden van buiten.

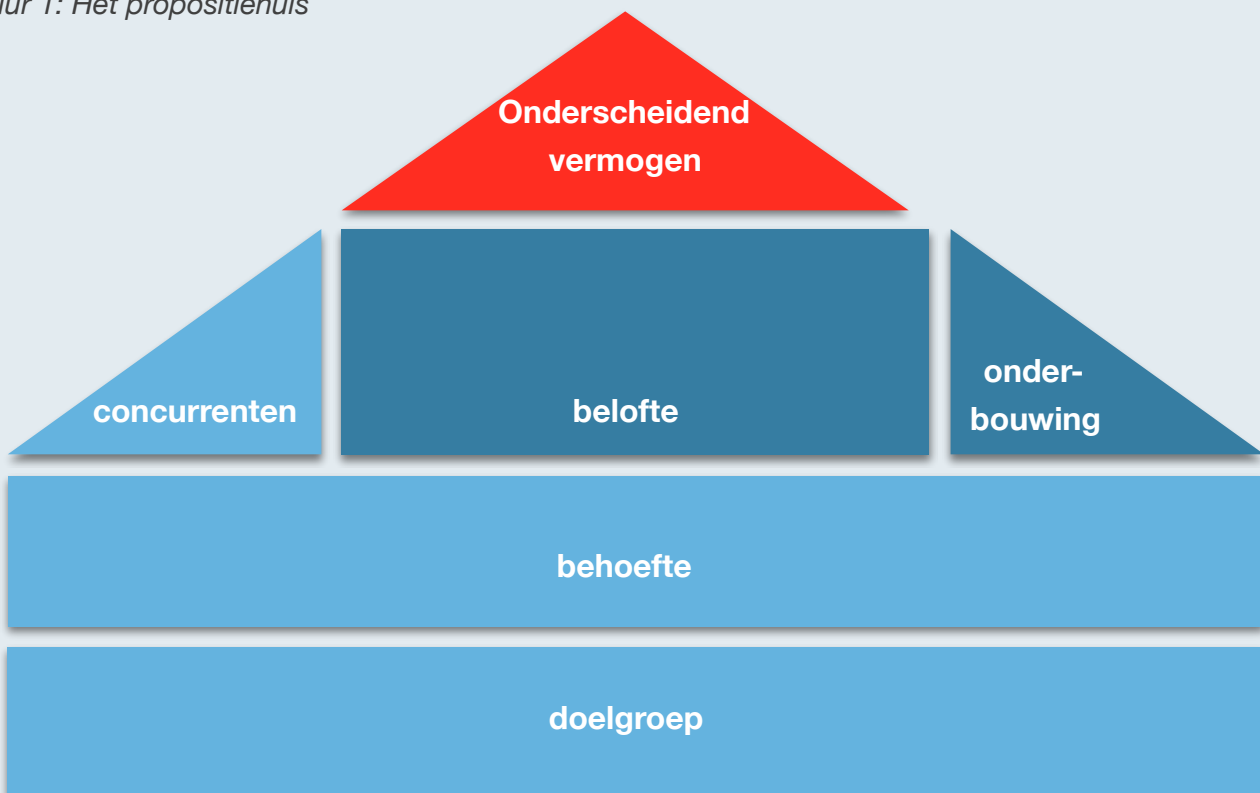
Modellen, zoals deze in pyramidevorm, hebben als doel om een vereenvoudigde versie van de werkelijkheid te tonen zodat we zaken in perspectief kunnen zien. Sinds de oude Egyptenaren kijken we met bewondering naar deze bouwwerken en de modellen. Ze zijn vaak simpel en doeltreffend. Denk maar aan de bekende marketingdriehoek met het spanningsveld tussen Prijs, Product/ Dienst en Promotie. Mijn betoog sluit dan ook aan bij de gedachte dat een ouder model niet altijd betekent dat het niet meer opgaat. Juist

hoe beter gebouwd hoe langer we het kunnen aanschouwen.

De vergelijking met een huis en hoe dit tot stand komt lijkt erg veel op hoe organisaties en afdelingen georganiseerd zijn en hoe de mensen daar samenwerken. Als er niet van tevoren is nagedacht over de organisatie, missie en visie, dan loop je het risico dat de enige gedeelde waarde bijvoorbeeld hetzelfde dak en dezelfde airco zijn die de verschillende ego's samenhoudt. Dat merken klanten ook heel snel.

Kantoren die toekomstproof willen zijn weten dat het anders moet en dat het anders kan. Plaatjes zeggen vaak meer dan tekst. Omdat de afbeelding van het propositiehuis ook heel duidelijk is en je er gelijk een beeld bij hebt gebruik ik deze metafoor van een huis dan ook graag.

Figuur 1: Het propositiehuis



Ik kwam 7 jaar geleden tijdens mijn advieswerk voor Syntens (nu opgegaan in de KvK) in aanraking met het model van het propositiehuis (PPH). Dit had als doel om (sociale) innovatie te stimuleren. Gebaseerd op value proposition modellen van Phillips en Unilever is dit ook vertaald voor het MKB. Ik zie juist nu anno 2018 het propositiehuis als een mooie manier om positionering te beschrijven. De urgentie is hoog om het verschil te maken. Bij de KvK wordt dit model nog steeds gebruikt om de behoefte duidelijk te maken voor het MKB.

Onderscheidend vermogen voor kantoren en advocaten bepalen de toekomst

Om te onderstrepen hoe belangrijk de propositie is richt ik mij bij bestaande organisaties heel vaak op de bovenste punt van de driehoek waar het dak en de gevel vaak met een groot opschrift aangeven welke organisatie er is gehuisvest. Vaak met op de website een prachtige belofte, slogan die het onderscheidend vermogen moet aantonen. Maar wat als we de tekst op de gevel weghalen, en alleen de slogan van de diverse organisaties tonen? Wie kan mij dan nog vertellen bij welke organisatie ze horen?

‘Advocaten houden vaak van de standaardkleur blauw’

Sessies met advocaten, waarin een lijstje met slogans wordt voorgeschoteld met de vraag om de juiste slogan bij de juiste organisatie te zetten leveren overigens gemakkelijke tafereel op zoals de verkeerde slogan bij het verkeerde kantoor en ook niet bestaande slogans bij bestaande kantoren.

Wat ik ook opvallend vind is dat bijvoorbeeld op LinkedIn bij veel profielen van advocaten gekozen wordt voor de kleur blauw. Dit is ook illustratief voor hoe men omgaat met het belangrijke aspect van onderscheidend vermogen. Natuurlijk gaat het mij niet om dit detail en is dit niet het doel van het eerste contact, maar het zegt vaak bij de start van een strategische analyse veel over hoe men zich bij alles opstelt en vaak niet verder nadenkt over hoe men overkomt en zich positioneert in de markt.

Ik concludeer dat er nog veel te doen is om echt onderscheidend te zijn. Kortom, vaak blijkt dat vele van de geuite beloftes niet meer zijn dan van hetzelfde laken een pak!

Business Model Canvas: de kostenstructuur en de bronnen van inkomsten

Het Business Model Canvas (BMC) is ontwikkeld door de Zwitserse bedrijftheoreticus Alexander Osterwalder. Het is verwant aan en ook vaak een vervolg op het PPH en zeker ook relevant om andere vragen te beantwoorden: een ontwerp voor de perfecte waardepropositie.

Dit model gaat vooral ook over hoe en langs welke distributiekanaal je de belofte en boodschap naar buiten brengt en waar de inkomsten en kostenstromen uit bestaan. Uiteraard worden deze elementen ook in het PPH meegenomen. (Zie figuur 2 Business Model Canvas).

Advocaten kunnen zich beter positioneren
Advocaten kunnen zich beter positioneren. Dit klinkt wellicht als een open deur, maar mijn ervaring is dat als je erover spreekt met advocaten positionering toch in de beleving als minder urgent wordt gevoeld. De reactie is nog te vaak dat andere afdelingen hiervoor

verantwoordelijk zijn of dat alle trends en ontwikkelingen van geen of mindere invloed zijn op de advocatuur. Ik zie inmiddels bij de grotere kantoren dat afdelingen als Business Development en Kennismanagement alleen goed functioneren als er ook begrip en waardering is voor een (onderscheidende) missie en visie. Samenwerken met experts binnen en buiten de organisatie maakt echt een wereld van verschil in resultaten. Alert zijn op nieuwe concurrenten in een snel veranderende markt is voor iedereen belangrijk. Iedere medewerker moet doordrongen zijn van de noodzaak om verschil in waarde, prijs en onderscheidend vermogen aantoonbaar te maken

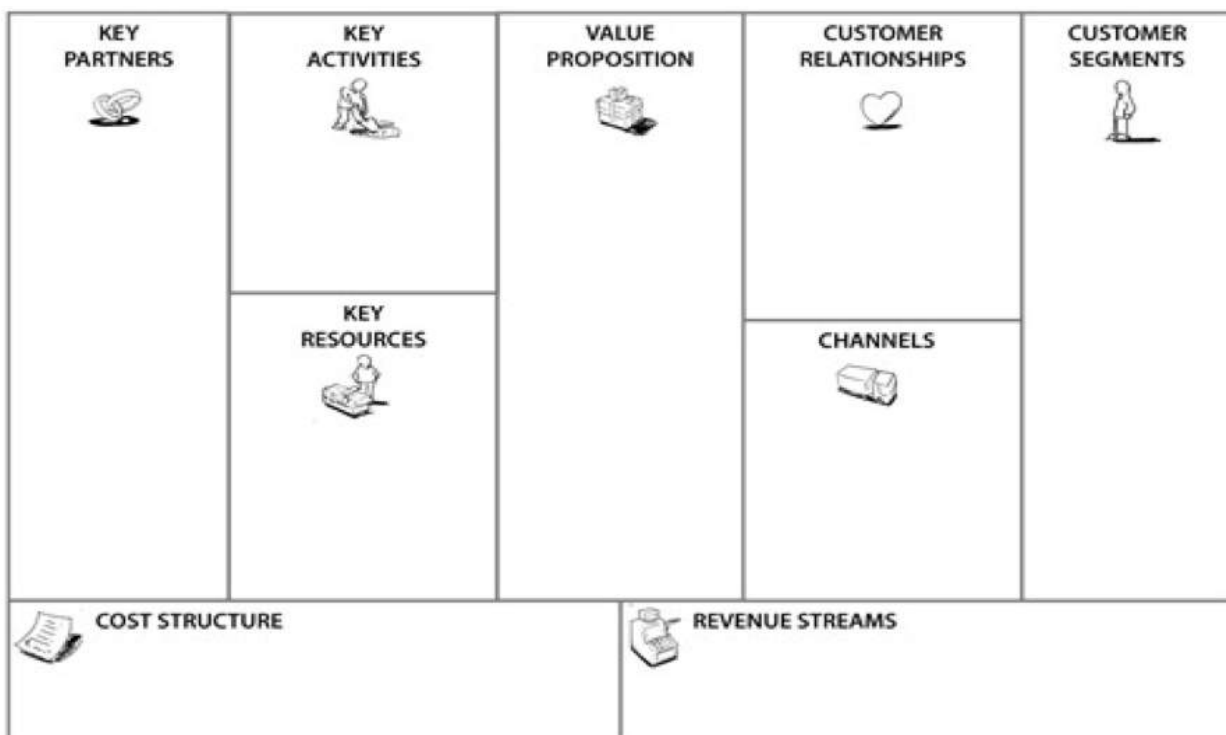
Wat maakt een advocaat uniek, hoe blijf je de concurrentie voor? Als businesscoach heb ik al veel advocaten bij deze strategische vraagstukken geholpen. Vandaar ook dat ik

graag met advocaten en teams praat over het neerzetten van een propositiehuis voor advocaten en daarbij ook inga op een BMC. In 6 stappen (ver)bouwen aan het toekomstbestendige huis. Hierbij wordt gedefinieerd wat het kantoor drijft en maken we keuzes om vervolgens te focussen op klantrelaties die passen bij de propositie.

De belofte (missie en visie), staat centraal in het 'kantoorhuis' en is de kern van de propositie. Een goed hulpmiddel is de Balanced Score card als het over een stip op de horizon gaat en de discussie gevoerd wordt over de toekomststrategie en de visie die hierbij past.

Inzicht hebben in waar het uiteindelijk allemaal om draait en waar we naartoe gaan met de organisatie. Een duidelijk plaatje om aan te geven dat centraal een visie en een misse staan, die het hart en kernwaarden vormen

Figuur 2: Businessmodel canvas



waar alle bedrijfsonderdelen mee verbonden zijn. De verbinding, gaat over de belofte, intern en extern. (Zie ook het eerder gepubliceerde [artikel](#) pagina 45.)

‘Het dak gaat eraf!’ Zo hoor je wel eens bij optredens als men juichend en enthousiast is over de performance van een band. In onze opstelling echter is het dak juist het laatste wat eraf moet, omdat dit vitale onderdeel het onderscheidende vermogen aangeeft en letterlijk alles wat op de gevel staat en wordt aangeprezen hiermee samenhangt. Het is dé bindende factor.

Hoe gaat het propositiehuis in de praktijk in zijn werk?

In zes stappen formuleren we de doelgroep (zie figuur 1 Het propositiehuis), achterhalen we de werkelijke behoefte en waar de klanten om vragen. Zo formuleer je vervolgens de belofte aan je relaties. De kantoren die deze stappen doorlopen weten dat de klant centraal zetten vaak betekent dat de oplossing van een probleem meestal ver buiten de juridische context ligt. Het is geen snelle invul-oefening waarbij bij elk stadium maar één goede oplossing bestaat. Het is een kwestie van tijd, prioriteiten stellen en veel open vragen beantwoorden.

Spelregels propositiehuis

- Begin onderaan bij de doelgroep
- Werk stap voor stap naar boven
- Zorg dat de elementen kloppen met elkaar
- Valideer dit met alle betrokkenen en met de doelgroep

De doelgroep

De fundering van elk huis wordt gevormd door de keuze van een doelgroep. Voor wie

hebben wij de beste oplossing in huis. Door samen te brainstormen en ervaringen te delen verrast het mij vaak hoe goed men diverse doelgroepen en relevante onderwerpen, die hier spelen, kan aangeven. Alleen door pragmatische redenen zijn vaak vanuit het verleden geen keuzes gemaakt en is er dus ook geen focus. Een bekend gegeven: maak je als organisatie geen keuzes dan geef je de regie uit handen en wordt de keuze gemaakt door de concurrentie en de klanten. Het definiëren van de doelgroep is niet een invul-oefening die men er snel even bij doet. Het vergt een goede analyse en vooral tijd.

Een paar extra handvatten:

- Focus op de kerngroep(en) die je wilt bereiken. Breng dus de beslissers en het relevante netwerk in kaart: wie wil je aanspreken?
- Hoe betrokken is de doelgroep bij jouw diensten en producten (of het ontbreken ervan)?
- Welke ervaring heeft de doelgroep met soortgelijke diensten.
- Check: past deze doelgroep bij de gekozen distributie- en communicatiekanalen en bij de strategische keuzes van ons kantoor?

De behoefte: AIDA in relatie tot de propositie is een evergreen

Denk als het gaat om de belofte en de behoefte in dit verband ook aan de regels van Simon Sinek, die op zoek gaat naar het ‘Waarom’ alvorens het over ‘Hoe’ en ‘Wat’ te hebben. In een plan zet je uiteen waar je nu staat en ook waar de concurrentie mee bezig is. De onderbouwing van je belofte is cruciaal. Weten waarom het draait bij de doelgroep betekent het goed in kaart brengen van klantwensen. Herkennen en erkennen. Geen

oordeel vellen, maar eerst registreren. Je kunt zowel functionele als emotionele behoeftes onderscheiden en ook, net zoals in de perfecte elevator pitch, een lonkend perspectief formuleren. De spreekwoordelijke 'kers op de taart'.

'Klantsafari's' voor sommigen een beproefde methode om kennis op te halen uit de markt, waarbij een continue feedback wordt gevraagd over hoe de service beter kan. Als het over behoefte gaat wordt dat vaak aan het thema van AIDA (Attention Interest Desire Action) gekoppeld. Hoewel sommigen zullen zeggen dat AIDA 'old school' is geldt voor mij het principe: zolang het nog goed werkt zeker gebruiken en hanteren bij de waardepropositie.

De belofte is de kern van de propositie

Kies het centrale woord of dilemma uit de behoefte omschrijving en formuleer een aantrekkelijk aanbod. Formuleer je slogan of boodschap en doe geen beloften die niet waargemaakt kunnen worden (verkoop geen futures). En controleer met de doelgroep of de belofte aantrekkelijk is geformuleerd!

'Onderbouwing betekent een eigen positie innemen'

De onderbouwing bepaalt je geloofwaardigheid. De klant zal nu denken 'dat klinkt allemaal heel mooi, maar waarom zou ik die belofte geloven?'

De onderbouwing gaat over het hoe en waarom. Het is de sleutel in de vertaling van kennis naar de commerciële praktijk en helpt om vooroordelen te minimaliseren.


De concurrentie

Elke professional moet zijn markt goed in de gaten houden en uiteraard goed kijken wat de collega's doen. Daarbij is voortdurend de vraag van belang hoe je in het veld past en op welke wijze je je kan onderscheiden. Je kunt daarbij een concurrentieanalyse maken en kijken naar welke diensten en beloftes worden gemaakt. En als het even kan ook het bewijs en ervaring in scores over service van de dienstverlening.

Voor één ding, in een markt waar veel dezelfde spelers actief zijn, moet worden opgepast: het kuddegedrag. Niets is zo dodelijk als doen wat anderen doen omdat het altijd zo gebeurde. Dat lijkt enorm veel op koeien die bij elkaar staan in de wei in de gedachte dat er veel mals en sappig gras te vinden is, maar waar veel koeien bij elkaar staan is vooral heel veel...







10 jaar Legadex

Groei symbolisch

Voor de opkomst van
de niet-traditionele
dienstverleners

Door Michiel Rohlof. Een gesprek met Luc van Daele, Hans-Martijn Roos en Frederike Sips van Legadex

Juridisch dienstverlener Legadex viert dit jaar zijn 10-jarig bestaan. Een korte tijd in vergelijking met de multinationals en advocatenkantoren die Legadex bedient, maar vergeleken met andere niet-traditionele juridische dienstverleners kunnen we inmiddels spreken van een oudgediende, een pionier. Sinds de val van Lehman Brothers en het uitbreken van de crisis in 2008 is in de Nederlandse juridische markt sprake geweest van een totale ommekeer: bedrijven kopen veel slimmer in, leven bij het motto 'horses for courses', en profiteren van innovaties die elkaar in hoog tempo opvolgen. Hoog tijd voor een terugblik met Legadex-oprichters Hans Martijn Roos en Luc van Daele en de recent aangenomen operationeel directeur, Frederike Sips. "Bedrijven die in 2008 hun juridische afdeling op orde brachten, plukken daar in de huidige hoogconjunctuur de vruchten van."

'People, process & software'

Het marktklimaat was niet bepaald gunstig toen Legadex werd opgericht; kort na de val van Lehman en het uitbreken van de crisis in 2008 introduceerden Roos en Van Daele hun slimmere manier van werken, in een markt die vooral zichzelf aan het redden was en in veel opzichten nog niet klaar was voor innovatie. Roos was headhunter, Van Daele werkte als Hoofd Legal bij Endemol. Roos: "Ik had veel ervaring opgebouwd in het herkennen van juridisch talent en Luc was bedreven in het stroomlijnen van juridische processen. Legadex is dan ook opgericht vanuit de gedachte 'people, process & software': wanneer je dat op orde hebt, voorkom je ontzettend

veel leed. We zagen veel bedrijven om ons heen die reactief handelden: er werd pas geïnvesteerd in het op orde brengen van de juridische structuur op het moment dat het te laat was en er acute problemen ontstonden op het gebied van compliance, omkoping of contracten. Er werd wel gesproken over betere *staffing* van juridische afdelingen, maar het administratieve werk ging naar hoog gekwalificeerde juristen. De juiste mensen waren er nog niet: er waren geen legal operation officers, geen paralegals. Software was ook nog niet innovatief genoeg. In die eerste periode hebben we ons dus vooral gericht op process: het efficiënter inrichten van bedrijfsjuridische processen."

Van Daele: "In 2008 was innovatie in de juridische markt nog ver te zoeken. De uurtarieven voor bulkwerk en specialistisch werk waren vaak gelijk en het begrip paralegal was praktisch onbekend in Nederland. In feite kon een general counsel alleen nog bij een advocatenkantoor terecht. Wij zijn met een blanco vel gaan denken over bedrijfsjuridische afdelingen en ontwikkelden een model waarbij de voornaamste werkprocessen in kaart werden gebracht en vervolgens een afdeling werd uitgedacht, al dan niet met behulp van automatisering. Natuurlijk is kosten efficiëntie daarbij een belangrijke drijfveer, maar veel belangrijker is het nog om de juiste poppetjes op de juiste plaatsen te zetten. Geen hoog gespecialiseerde juristen inzetten voor corporate housekeeping bijvoorbeeld."

Een dusdanige diversifiëring van het werk zag je toen alleen in de Angelsaksische wereld, waar ook het begrip paralegal al langer in zwang was. Van Daele: "Toch waren advocatenkantoren aan het experimenteren met

hun businessmodellen, omdat er vanuit bedrijven door de crisis een duidelijke roep om kostenbesparing kwam. Er volgden B-labels van grote kantoren, die uiteindelijk allemaal weer verdwenen. Logisch, want een advocaat wil zich van nature liever richten op het specialistische werk: 'zeg maar de 20%'. Wij zijn ons gaan richten op de overige 80%. Ons model is het zo goed mogelijk neerzetten van het juridische fundament, zodat veel efficiënter en effectiever gewerkt wordt. De eerste opdrachten kwamen van grote bedrijven die bij ons hun corporate housekeeping of contractmanagement outsourceten."

Daar kwam al snel ondersteuning bij M&A-transacties bij: virtuele datarooms waarbij gebruik werd gemaakt van data-analyse en kunstmatige intelligentie maakten het leven van een beginnende jurist ineens een stuk aangenamer – er hoeft immers geen weken meer in een dataroom gebivakkeerd te worden.

De groei van Legadex bleek de voorbode te zijn van de bredere opkomst van niet-traditionele juridische dienstverleners in Angelsaksische landen: de alternative legal service providers. Het zijn disruptieve bedrijven die inmiddels niet meer weg te denken zijn uit het juridische landschap. In een recente studie van Thomson Reuters, Georgetown Law Center for the Study of the Legal Profession en de Universiteit van Oxford is voor het eerst inzichtelijk gemaakt hoe deze dienstverleners de Angelsaksische juridische markt hebben veranderd. In de studie, getiteld '[Alternative Legal Service Providers](#)', wordt gesproken van een aardverschuiving. Van de 554 ondervraagde advocatenkantoren en 271 bedrijfsjuridische afdelingen in het Verenigd

Koninkrijk, de Verenigde Staten, Canada en Australië gaf 51% van de advocatenkantoren en 60% van de bedrijven immers aan gebruik te maken van alternatieve juridische dienstverleners. Advocatenkantoren zetten ze in voor zaken als e-discovery en ondersteuning bij litigation, terwijl bedrijfsjuridische afdelingen veelal hulp zoeken bij de implementatie van wet- en regelgeving en gespecialiseerd juridisch werk. Het gebruik van niet-traditionele juridische dienstverleners neemt toe, maar vertoont nog steeds wel kenmerken van een markt die in de kinderschoenen staat en

'Toename van het inzetten van alternatieve juridische dienstverleners'

daardoor een enorm groeipotentieel heeft. Roos: "Advocatenkantoren proberen al jaren diversificatie aan te brengen in hun dienstverlening en tariefstelling, maar de grootste innovaties kwamen de afgelopen jaren toch vooral van daarbuiten. Wat dat betreft kun je de ontwikkelingen in de Angelsaksische juridische markt ook projecteren op Nederland: de inzet van niet-traditionele juridische dienstverleners begint hier ook gemeengoed te worden. Denk alleen al aan de inzet van slimme juridische software en de wijze waarop bijvoorbeeld due diligence processen worden ingericht. Maar ook aan de inzet van paralegals, die doorgaans veel kennis van bedrijfsprocessen hebben en goed thuis zijn in het gebruik van systemen en werkprocessen."

Aan de ontwikkeling van de paralegal beroepsgroep heeft Legadex zelf veel bijgedragen, onder andere door de opleiding tot Paralegal en de lancering van het kennis-

en netwerkevenement Paralegal Day. Legadex bood deze voor Nederland nieuwe professionals in het begin vooral aan als flexibele juridische schil. Pas later kreeg de paralegal specifieke taken en ontwikkelde die zich als structurele ‘smeerolie’ van een bedrijf. Van Daele: “De paralegal, zoals we die nu kennen, bestond in 2008 simpelweg niet. In het begin werkten we met ervaren juristen, die een stap terug wilden doen, en administratief medewerkers en secretaresses, die carrière wilden maken. Al snel begonnen we de juiste mensen zelf op te leiden en je ziet nu dat een echte beroepsgroep is ontstaan. Het zijn HBO- en WO-juristen die zich veel beter voelen in een praktijkgerichte baan, waar veel ICT en procesmanagement bij komt kijken.

Nu deze ambitieuze groep steeds beter op waarde geschat wordt, denk ik dat de echte groei in paralegals nog zal volgen. Zij zullen ook geen paralegals meer heten, maar operational legal counsel of business counsel.”

‘Groei in managed services’

Een ander vlak waarop Roos en Van Daele veel groei verwachten zijn de zgn. ‘managed services’: het op afstand volledig uit handen nemen van juridische basisbehoeftes zoals legal entity management en contractmanagement. Frederike Sips heeft als operationeel directeur inmiddels een team van ca. 15 juristen die zich hiermee bezig houden. Roos: “Toen we onze corporate legal services op afstand in 2011 in Nederland introduceerden, was de markt er nog niet aan toe. Pas de afgelopen 2 jaar is er echt vraag naar, deels omdat er gewinning is ontstaan op het ge-

bied van clouddiensten. Vroeger werden paralegals of advocaten ad hoc ingevlogen om op gezette tijden de contracten en vennootschapsdocumentatie door te nemen. Sips: “Om de informatievoorziening op orde te houden en geen achterstanden te ontwikkelen met dito risico’s, is permanent toezicht nodig. Bedrijven hebben vaak moeite om daar mensen voor te vinden, maar het kan inmiddels prima en veilig op afstand. De kern van ‘managed services’ is ontzorging: het gevoel dat je juridische administratie gewoon op orde is.”

Dat ‘op orde krijgen’ leent zich ook buitengewoon goed voor de nieuwe privacywetgeving (GDPR), die op 25 mei 2018 in werking treedt. Sips: “Bedrijven kunnen het zich simpelweg niet meer veroorloven om het overzicht over hun informatiestromen niet op orde te hebben. Het is heel logisch om bij compliancegerelateerde zaken als corporate housekeeping en contractmanagement ook meteen de privacy mee te nemen: waar staan welke persoonsgegevens opgeslagen? Door gezamenlijke inspanning van legal, risk, compliance en de business wordt dan duidelijk hoe opgeruimd een bedrijf eigenlijk is.”

Vooruitkijkend op de komende 10 jaar, ziet Sips ook een toename in de dienstverlening richting advocatuur ontstaan. “Waar we eerder als concurrent gezien werden, is onze toegevoegde waarde voor advocatenkantoren inmiddels veel duidelijker. Als voorbereiders van een M&A- of litigation traject, maar ook als leverancier van talenten en slimme software. Het gebruik van kunstmatige intelligentie door advocaten neemt snel toe, maar het is voor hen geen core business en wij gebruiken het al jaren voor contract- en

documentintake en analyse voor due diligence. Slimme AI-toepassingen kun je programmeren om zoveel mogelijk informatie uit bijvoorbeeld een dataset te halen en daar conclusies aan te verbinden. Algoritmen worden zo geprogrammeerd dat ze bepaalde patronen herkennen en gaandeweg slimmer worden. Er gaat veel voorbereidingstijd in zitten om alles goed in de systemen te krijgen, maar als het eenmaal operabel is, is de foutmarge van zo'n systeem een stuk lager dan bij de mens."

'Slimme innovaties'

En er komen nog veel innovaties aan. Zo wordt het automatisch genereren van contracten tot nu toe beperkt ingezet in Nederland, met name door de beperkte schaalgrootte bij veel bedrijven en de beperkte beschikbaarheid van toepassingen in de Nederlandse taal. Toch gaan de ontwikkelingen op dit gebied snel en is het niet ondenkbaar dat over 10 jaar het overgrote deel van de juridische contracten automatisch wordt gegenereerd.

Een andere niet te stuiten ontwikkeling is blockchain. De huidige methodiek van het opslaan van contracten en controle ervan door nationale en internationale instellingen, leent zich uitstekend voor een alternatieve manier van internationale afspraken geënt op de blockchaintechnologie. Veel bedrijven en kantoren hebben hun contracten nog steeds in papieren vorm in de kast staan, maar op het moment dat een blockchain-achtige methodiek gangbaar wordt, lijkt dat voorgoed verleden tijd.

Van Daele: "Het is moeilijk voor te stellen dat er 10 jaar geleden amper software bestond

voor de advocatuur; in feite alleen voor zaken op het gebied van documentmanagement. Je ziet nu de meest slimme innovaties de markt op komen, vaak een combinatie tussen intelligente zoekmachines, data-analyse en kunstmatige intelligentie. Wij ontwikkelen zelf geen software, maar werken in de praktijk met softwarehuizen samen en zijn wat dat betreft de ogen en oren voor bedrijven en advocatenkantoren. Als je er niet goed in thuis bent en je moet wel een keuze maken uit een veelheid aan dienstverleners en programma's, bestaat een grote kans dat je door de bomen het bos niet meer ziet."

Roos: "Het besef dat het echt anders kan, of misschien wel anders moet, dringt nu pas echt door tot bedrijfsjuridische afdelingen en advocatenkantoren. Innovatie is geen loze kreet: mensen omarmen de nieuwe ontwikkelingen echt. Ook elektrisch rijden was een paar jaar geleden pionieren, nu rijden Frederike, Luc en ik met veel gemak volledig elektrisch. Zo gaat het ook in de juridische wereld: de operational excellence heeft zijn intrede gedaan en er is geen weg terug."

De komende 10 jaar zullen wat Roos, Van Daele en Sips betreft dus opnieuw in het teken staan van forse groei en uitbreiding van het dienstenpalet. Van Daele concludeert: "Van incidentele inzet in 2008, zijn we gegroeid naar structurele inzet op velerlei gebieden. Het feit dat nu ook de advocatuur in grotere mate van onze diensten gebruik maakt, is een indicatie dat de markt voor alternatieve legal service providers ook in Nederland steeds volwassener wordt.

Er is in de juridische markt wat te kiezen, en de klanten zijn de winnaars."



Design thinking aan de hand van een voorbeeld uit de praktijk

“Hey innovator: welk probleem los jij op?”

Door Marjan Hermkes, partner adviesbureau L-IME

Design thinking is hot. Het is een manier van denken, die je beter inzicht geeft in wat een ander wil. Er gaat een wereld voor je open zodra je de behoefte van een ander ontdekt en begrijpt. Je weet precies hoe je meerwaarde kunt creëren en verbreiden. Wat houdt je tegen? Kom in actie!

Voor de een klinkt het prachtig, voor de ander is het je reinste onzin. Er wordt zoveel over gesproken: de advocatuur moet in actie komen. We moeten met z'n allen gaan innoveren en legaltech omarmen. Doen we dat niet, dan heeft het laatste uur geslagen voor de advocatuur zoals we deze kennen.

Ik ben een fervente voorstander van innovatie. Als ik denk aan de potentie van legaltech krijg ik vlinders in mijn buik. Maar wat is er nu echt aan de hand en moeten we nu werkelijk in beweging komen? Of trappen we in de valkuil van het innoveren om maar te innoveren.

We zijn allemaal kuddedieren, maar willen dat niet weten

Van nature heb ik de neiging om divergent te denken. Om veel mogelijke antwoorden op een vraag te vinden, want er is niet één waarheid. Het is maar net vanuit welk perspectief je iets bekijkt. Zo geldt dat ook voor het erkennen van de noodzaak als advocatenkantoor om te vernieuwen. En nog meer voor de manier waarop dat vervolgens wordt aangepakt.

Er bestaat helemaal niet zoiets als een 'one size fits all'. Daar schreef ik eerder in een [blog](#) al over in de context van de aanpak van een IT-project. Zoveel wegen leiden naar Rome. Wat voor de een het beste is, is niet per definitie ook het beste voor de ander. Niks ex aequo maar 'afhankelijk van de omstandigheden van het geval'. Pas dat ook toe op het thema innovatie, blijf dicht bij jezelf en waak voor imitatiegedrag.

De beginselen van design thinking

Het spreekt voor zich dat design thinking uitgebreider is dan wat ik hier beschrijf. In de kern vertaal je design thinking het beste als een innovatieproces, waarin je de volgende stappen doorloopt: begrijpen, definiëren, ideeën uitwerken, prototype maken en testen.

Als je deze cyclus hebt doorlopen, begin je weer bij stap 1: begrijpen. Laten we de stappen eens bekijken.

Stap 1 in design thinking: begrijpen

Design thinking helpt bij innovatieprocessen. Het helpt bij het oplossen van een probleem. De insteek is dat je altijd uitgaat van de mens, en de belanghebbende centraal stelt. Het begint met het begrijpen van een situatie. Daar hoort onder meer het stellen van veel vragen bij. Want is er überhaupt wel een probleem en voor wie?

Vragen stellen moet meer in ons systeem gaan zitten. We moeten stoppen met het maken van aannames, hoe lastig dat ook is. Het veroorzaakt een tunnelvisie en doet afbreuk aan je competentie. In het begin voelt het ongemakkelijk om de ene na de andere vraag af te vuren, maar dat gaat voorbij. Ik heb geleerd om desnoods even toe te lichten dat ik zoveel vragen stel, omdat ik de situatie goed wil begrijpen. De antwoorden die dan volgen leveren zoveel inzichten op. Het is niet voor niets dat design thinking wordt ingezet als innovatiemethode door bedrijven zoals IBM, Samsung en Philips. Zij bevragen hun doelgroep continu om te achterhalen of ze op het juiste spoor zitten.

'Als je de contouren hebt geschetst van de situatie en het probleem dat je denkt te zien, kun je naar de volgende stap: definiëren.'

Stap 2 in design thinking: definiëren

Het idee bij design thinking is om anders tegen de werkelijkheid aan te kijken. Om vanuit dat perspectief een oplossing te verzinnen. Het 'out-of-the-box' denken. Van de gebaan-de paden afgaan. Hoe los je het voorliggende probleem meestal op en is dat wel zo logisch of doe je het zo omdat je het al jaren zo doet? Vooral als je de scope wat breder maakt en

gaat denken in meerdere mogelijke antwoorden, kun je op een totaal andere route uitkomen. Een route die misschien wel leidt tot een verfrissend nieuwe aanpak.

‘De vraag is nu, wat is de waardepropositie’

Stel in deze fase vooral veel vragen aan jezelf of je team. Stel daarbij je cliënt(en) centraal. Heeft het leveren van een oplossing voor het vooronderstelde probleem meerwaarde voor je cliënten? En welke zou dat dan zijn? Gebruik deze fase om dit voor jezelf helder te krijgen. Een wat ouder artikel van Rob Blaauboer, waarin Het Business Model Canvas van Osterwalder wordt aangehaald en duidelijk uitleg wordt gegeven over het ontwerpen van een waardepropositie, vind je op frankwatching.com. Het in kaart brengen van de pijn die opgelost moet worden (pain) en wat als fijn ervaren gaat worden (gain), helpt om te bepalen wat je denkt te gaan doen. Het leveren van meerwaarde; daar draait het bij de waardepropositie om.

‘Nadat de definitiefase is afgerond en de waardepropositie duidelijk is, start het creatieve proces: ideeën uitwerken.’

Stap 3 in design thinking: ideeën uitwerken

De crux in deze fase is dat je alle belemmeringen los moet laten, ga brainstormen. Iedereen mag alles roepen en niemand geeft commentaar.

Je moet er wel even de tijd voor nemen. Niet gezegd dat dit dan een 8 uur durende sessie moet zijn, zeker niet. Inspiratie laat zich niet dwingen, geef het de ruimte. Ga naar een inspirerende plek en voed je creatieve geest.

Je kunt op verschillende manieren alle ideeën verzamelen en misschien zelfs ideeën combineren. Gooi geen ideeën weg, maar rangschik ze op populariteit en haalbaarheid afgezet tegen een tijdlijn. Dit is de eerste stap om een idee vanuit je hoofd naar iets concreets te brengen.

Stap 4 in design thinking: prototype maken

Het tastbaar maken van een idee doe je in kleine stappen via prototyping. Het maken van een eerste versie van je product of nieuwe dienst dat je gaat aanbieden. Het (laten) bouwen van een prototype vraagt om een combinatie van conceptueel overzicht en oog voor het juiste detail. Het is zaak om ervoor te waken dat onbelangrijke details niet keer op keer leiden tot discussie, waardoor de echt belangrijke beslissingen niet de aandacht krijgen die ze verdienen. Een prototype is per definitie nog verre van perfect, houd dat vooral in gedachten.

‘Is het idee vertaald in een oplossing, dan volgt het moment van de waarheid: het testen.’

Stap 5 in design thinking: testen

De oplossing moet op enig moment getoond worden aan de buitenwacht. Hoewel velen koudwatervrees hebben, is dat echt niet nodig. Zeker niet als je op de juiste manier over een lancering communiceert. Hoe ga je om met de kritiek die je krijgt? Door deze te omarmen. Alle reacties die je krijgt, dragen namelijk op hun beurt weer bij aan het opnieuw naar stap 1 gaan: begrijpen. En zo ontstaat een cyclus. Een cyclus van het continu verbeteren. Het optimaliseren van hetgeen je levert: je meerwaarde.

Een voorbeeld uit de praktijk: De totstandkoming van de IT-Kieswijzer

Hoe pas je design thinking toe in de praktijk?

Om aan te tonen dat het helemaal niet zo moeilijk is om vernieuwend bezig te zijn, maar misschien meer nog dan dat, om te laten zien dat je gewoon vooral dicht bij jezelf moet blijven, deel ik een verhaal uit de praktijk. Het ontstaan van de IT-Kieswijzer. Het recent gelanceerde initiatief van adviesbureau L-IME in samenwerking met strategisch partner LegalBusinessWorld. Tevens een goed voorbeeld om de toepassing van design thinking te illustreren.

Begin bij het begin: is er een probleem?

Bij veel advocatenkantoren is door de jaren heen een tunnelvisie ontstaan op het gebied van juridische IT-oplossingen. Een logisch gevolg natuurlijk als het de juridische IT-leveranciers zijn die deze kantoren op dat gebied adviseren. Of adviseurs die op een of andere manier verbonden zijn aan een of meerdere specifieke leveranciers. Is dat een probleem? Dat ligt eraan vanuit wie je dit bekijkt. De adviseurs leveren over het algemeen goede adviezen en de leveranciers goede software. Daar is dus op zich niks mis mee, zolang het belang van het advocatenkantoor voorop staat en niet de omzettafzet van een leverancier.

Legaltech is niet vanzelfsprekend

Nu legaltech steeds meer aandacht krijgt, groeit het gevoel bij kantoren dat ze iets met die technologische ontwikkelingen moeten. En niet voor elk kantoor is het zo vanzelfsprekend wat dat iets dan moet zijn. Nog los

van het vanuit een visie ontdekken van de noodzaak en het formuleren van de waarom-vraag (zie ook [het artikel](#) van mijn collega Eva Peeters over het belang van het stellen van de waarom-vraag), heeft niet ieder kantoor een goed uitgeruste IT-afdeling, die volledig op de hoogte is van alles wat er te krijgen is op het gebied van juridische IT-oplossingen.

Moeilijk kiezen

Door veelvuldig met advocaten en medewerkers van diverse advocatenkantoren te spreken en de vraag te stellen 'Waar loop je tegenaan als het gaat om IT?' werd een en ander duidelijk.

Veel kantoren storen zich aan het hyperboliciseren van de mogelijkheden van legaltech. Waarschijnlijk als gevolg van een overdosis aan verhalen over robots die de juridische professie doen uitsterven. Veel advocaten hebben ook echt geen weet van het bestaan van een parallel juridisch IT-universum. Pas als ze een zoektocht starten op de digitale snelweg naar een bepaalde IT-oplossing worden ze hiermee geconfronteerd en belanden ze met een oververhitte motor op de vluchtstrook. Het maakt niet zoveel uit wat je zoekt, het blijkt gewoon nauwelijks mogelijk voor een leek om een weloverwogen keuze te maken tussen juridische IT-toepassingen. Veel advocatenkantoren kunnen niet anders dan vertrouwen op een externe adviseur of kiezen blind voor de toepassing die ook bij een ander kantoor goed schijnt te werken.

Behoeft aan een overzicht

Iedereen heeft zijn eigen beeld gevormd van het juridische IT-landschap. Door de jaren heen zijn er tal van waarheden ontstaan over wat nu een geschikt systeem is en bij welke leverancier je het beste af bent

als advocatenkantoor. Afhankelijk van waar je je oor te luister legt, krijg je 'links' of 'rechts' te horen. Maar wat als blijkt dat er meer opties zijn, en die opties niet verkent omdat je het bestaan ervan niet weet. Dat is toch zonde?

Het idee begint te borrelen

Er was dus geen bruikbaar en toegankelijk overzicht van juridische IT-leveranciers en de oplossingen die zij bieden. Aangezien wij (L-IME) onder andere pakketselectietrajecten uitvoeren, is het maken van zo'n overzicht bij uitstek iets dat bij ons past. En op het moment dat we de scope wat breder maakten, kwamen de ideeën als vanzelf, met als resultaat: We gaan dit overzicht uitbreiden en met de markt delen.

Hiervoor hebben we een waardepropositie ontwikkeld en ingezet om te toetsen of onze doelgroep op deze oplossing zit te wachten. We hebben het [waardepropositie canvas](#) van Strategyzer AG ingevuld; een template dat op internet te vinden is.

Van een community wordt iedereen blij

Door de scope te verbreden en niet alleen uit te gaan van het bieden van een overzicht van juridische IT-leveranciers en hun oplossingen, ontstond ruimte voor een community gedachte. Een community is een groep mensen die eenzelfde probleem, doel, belang of interesse hebben. In een community vinden mensen (h)erkenning en kunnen ze elkaar helpen met het realiseren van doelen. Door samen te werken, worden dingen gerealiseerd, die individueel niet of lastiger bereikt kunnen worden. En in de digitale wereld waarin we ons bevinden, ontstond al snel het idee om er een platform van te maken. Een platform waar we als kapstok van alles aan konden gaan hangen.

De IT-Kieswijzer was geboren!

Dit idee hebben we aan de hand van afbeeldingen van het prototype van de website, besproken met enkele advocaten én met leveranciers. Dat leverde veel waardevolle input op. Alle opmerkingen hebben we verzameld, vertaald naar zinvolle actiepunten en geprioriteerd in uitvoering.

Gefaseerde uitbreiding van functionaliteit

De ontwikkeling van de IT-Kieswijzer is multidisciplinair ingestoken vanuit de drie pijlers van waaruit wij werken: organisatiemanagement, informatiemanagement en communicatiemanagement. We hebben continu gekeken naar: Wat wil onze doelgroep, Hoe kunnen we het technisch realiseren en wat willen we op welke manier uitdragen?'

De IT-Kieswijzer is ontwikkeld voor alle Nederlandse advocaten en ondersteunend personeel die antwoord zoeken op de vragen: Waar ben ik precies naar op zoek? Wat is hierbij het aanbod aan IT-oplossingen en welk IT-product of -dienst kies ik?

Eerste versie van de IT-Kieswijzer is live

In januari, op de 'eerste verjaardag' van ons adviesbureau L-IME, is [de IT-Kieswijzer](#) gelanceerd. Door verschillende media is het platform al onder de aandacht gebracht, en we hebben al veel positieve reacties gehad. Leveranciers die er nog niet op staan, melden zich aan met het verzoek om deel te nemen. Er ontstaat een volledig beeld van het juridische IT-speelveld, zonder voorselectie op basis van ondoorzichtige criteria. Kantoren en leveranciers worden bij elkaar gebracht. De eerste stap is gezet: de eerste versie van de IT-Kieswijzer is online voor de Nederlandse advocatuur.

A close-up portrait of a woman with long, straight blonde hair and blue eyes, smiling warmly at the camera. She is wearing a white top with a black lace detail at the neckline.

Privacy en security

Over de relatie tussen beide

Door Maaike Werson, Data Protection Officer bij Cyber4Z

We willen allemaal dat ons eigendom wordt beschermd. Als we onze woning verlaten sluiten we de deur en doen deze op slot, zoals we dat ook doen met onze vervoersmiddelen. Rolluiken, een alarm, cameratoezicht: allemaal maatregelen die we nemen om ervoor te zorgen dat er geen inbreuk op ons bezit wordt gemaakt.

Vanaf begin jaren 70 hebben we te maken met de digitale revolutie en nam het gebruik van computers gestaag toe. Wachtwoorden, virus-scanners, firewalls en cloudoplossingen deden hun intrede. Waar we voorheen een post-it op de monitor hingen als reminder voor login gegevens, zijn er nu geavanceerde oplossingen beschikbaar voor de opslag van wachtwoorden. Want ook hier is het zo dat we onze bezittingen willen beschermen voor onbevoegden.

Met het oog op de officiële invoering van de AVG van 25 mei jl., is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing en geldt een beveiligingsverplichting voor iedere organisatie. Op grond van artikel 32 dienen zowel de verwerkingsverantwoordelijke als de verwerker passende technische en organisatorische maatregelen te nemen om een op het risico afgestemd beveiligingsniveau te waarborgen.

Maar wat zijn passende maatregelen en wanneer spreek je van een datalek?

Als we dezelfde analogie nemen met de woning, dan gaat het erom waarom we de deur sluiten. Wat je precies wilt beschermen en welke waarde vertegenwoordigd wordt van hetgeen je wilt beschermen. Dat geldt ook voor digitale gegevens. Voor 800 euro kun je een 'volledige identiteit-kit' kopen op internet, bestaande uit een Nederlands paspoort, rijbewijs en ID-kaart. Als er ergens bij een gemiddeld bedrijf van ongeveer 1.000 medewerkers de ID's op een locatie zijn opgeslagen is het, ongeacht wat je van de prijs vindt, natuurlijk van groot belang dat deze gegevens dusdanig zijn opgeslagen dat het voor een mogelijke aanvaller niet rendabel is om deze gegevens te stelen. Het moet dus minimaal 800.000 euro aan inspanning kosten om bij die gegevens te kunnen om het rendabel te laten zijn om een valse identiteit te bemachtigen.

'Data zijn het nieuwe goud'

Kortom: data zijn het nieuwe goud en om die reden erg gewild. Als persoonsinformatie in verkeerde handen valt, kan dit ook ongewens-

te gevolgen hebben in de vorm van reputatieschade en financiële consequenties voor de organisatie. Omdat de gevaren van falende beveiligingssystemen groot zijn en de gevolgen van cyberincidenten vaak niet te overzien zijn, is nalatigheid op het gebied van informatiebeveiliging tegenwoordig zelfs strafbaar.

Informatiebeveiliging richt zich tevens op het naleven van het beleid met betrekking tot computergebruik, data en elektronische communicatie:

- *Identiteit en authenticatie*: Ben je wie je zegt dat je bent en hoe toon je dat aan?
- *Autorisatie*: Wat mag je dan doen?
- *Beschikbaarheid*: Kunnen aanvallers diensten en functies beïnvloeden? En zijn data beschikbaar als zij beschikbaar moeten zijn?
- *Vertrouwelijkheid*: Kunnen data of communicatie (passief) worden gekopieerd door iemand die daartoe niet geautoriseerd is?
- *Integriteit*: Kunnen data of communicatie (actief) worden gemanipuleerd door iemand die daartoe niet geautoriseerd is?
- *Onweerlegbaarheid, auditbaarheid*: Kan worden bewezen dat een bepaalde actie heeft plaatsgevonden of juist niet heeft plaatsgevonden?

Privacy kan worden geschonden als vertrouwelijkheid van data niet kan worden afgedwongen of gewaarborgd of als het toegangsbeheerproces niet meer werkt of als vertrouwelijke gegevens of persoonsgegevens zijn gecompromitteerd.

Informatiebeveiliging toen en nu (toegangsbeveiliging, malware)

Vroeger was informatiebeveiliging slechts toebedeeld aan de ICT-afdeling.

Vandaag de dag zijn steeds meer afdelingen van de organisatie en zelfs externe bedrijven of landen betrokken bij verschillende cloud-diensten. Het risico van het verlies van een usb-stick of floppydisk in het verleden wordt nu overschaduwd door de invloed van een land op een ander land door middel van bijvoorbeeld de invloed van Google, Microsoft of social media. De risico's voor bedrijven worden daarbij op een ander niveau bepaald.

Omdat de digitalisering steeds verder toeneemt en de markt voor de consument via internet groeit, worden ook steeds meer inloggegevens aangemaakt die ook weer via deze clouddiensten worden gedistribueerd. Tegenwoordig is bijna al deze informatie verspreid en kan hierna niet meer worden gelezen door een ongeautoriseerde. Men ziet wel dat cryptografische oplossingen, die in het verleden zwakker waren, nu ineens gelezen kunnen worden met behulp van nieuwe technieken. Hoe gaat dat straks met de komst van bijvoorbeeld een kwantumcomputer? En wat als deze computer ook nog eens door criminele organisaties kan worden gebruikt?

Met de komst van de AVG is hier overigens wel rekening mee gehouden, maar het is nog lastig om daar een goed antwoord op te formuleren. Alleen met de juiste monitoring van de effectiviteit van de huidige maatregelen kan tijdig worden ingegrepen.

Menselijke aspecten rond informatiebeveiliging

Een ketting is net zo sterk als de zwakste schakel. Bij informatiebeveiliging is de zwakste schakel vaak de menselijke factor. Een voorbeeld van een ernstig datalek heeft zich in december 2015 voorgedaan bij een bekend

Nederlands ziekenhuis. Een onderzoeker bleek de medische gegevens van 780 patiënten onversleuteld te hebben gekopieerd naar een harde schijf. Vervolgens werd deze schijf gestolen uit de kofferbak van zijn auto.

In maart 2016 heeft de onderzoeker het incident pas gemeld. Hierop heeft het ziekenhuis een melding van een datalek bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) ingediend en heeft de betrokkenen ingelicht en aanvullende maatregelen genomen. Een pijnlijk incident omdat hier bijzondere persoonsgegevens zijn gelect en de interne procedures niet zijn opgevolgd. Privacy en de beleidsregels voor informatiebeveiliging zijn beide geschonden. Naast het feit dat momenteel hoge boetes door de AP kunnen worden opgelegd is de reputatieschade groot. Als een gedupeerde betrokkene de media benadert en het datalek openbaar maakt, kan het imago van een organisatie flink worden aangetast. Bedrijven zouden zich hiertegen kunnen wapenen en, binnen de grenzen, tijdig openheid van zaken geven omtrent het datalek. De betrokkenen moeten op de hoogte worden gesteld en maatregelen zullen moeten worden genomen of worden bijgesteld om een dergelijk incident te voorkomen in de toekomst.

‘Datalekken door het sturen van een e-mail’

De meest voorkomende manier van datalekken is het versturen van een e-mail naar de onjuiste persoon. Als deze mail persoonsgegevens bevat, is er sprake van een datalek. Persoonsgegevens zijn terechtgekomen bij een onbevoegde en dat is geen

prettig idee. Reputatieschade kan alleen beperkt worden als er snel wordt geacteerd met de juiste boodschap. In het verleden heeft een beursgenoteerd bedrijf als gevolg van een datalek veel schade ondervonden, doordat de beurswaarde was gedaald. Eenzelfde datalek bij een ander beursgenoteerd bedrijf richt geen enkele schade aan doordat er op de juiste wijze wordt gehandeld binnen een acceptabel tijdsbestek. De juiste communicatiemiddelen kunnen hierop een grote invloed hebben.

Organisatorische en technische maatregelen

In een verwerkersovereenkomst wordt van de verwerker verwacht dat deze adequate en technische maatregelen neemt om de persoonsgegevens, die zij verwerkt, te beschermen tegen verlies of enige vorm van onrechtmatige verwerking.

Als de verantwoordelijke de verwerking van persoonsgegevens uitbesteedt aan een (sub-)verwerker, dan dient de verantwoordelijke ervoor in te kunnen staan dat de verwerker een passend beveiligingsniveau kan bieden en zal de verantwoordelijke daar toezicht op moeten houden. Wanneer de verwerking van persoonsgegevens uit handen wordt gegeven zal een passend beveiligingsniveau van kracht moeten blijven. In de verwerkersovereenkomst is op grond van artikel 28 lid 3 onder c AVG opgenomen dat de verwerker verplicht zorg zal moeten dragen voor passende technische en organisatorische maatregelen om een op het risico afgestemd beveiligingsniveau te waarborgen.

Stel, het risico voor een bedrijf is het buit maken van gevoelige bedrijfsinformatie door

het stelen van laptops van medewerkers. Dan zou een technische maatregel kunnen zijn het invoeren van harddiskencryptie op iedere werkplek. Een organisatorische maatregel zou kunnen zijn dat het beleid van de organisatie erop is ingericht dat het niet is toegestaan dat medewerkers hun laptop onbeheerd achterlaten. Het bewustzijn binnen de organisatie is enorm belangrijk en zal in alle bedrijfsafdelingen aanwezig moeten zijn om de genomen maatregelen succesvol na te kunnen streven.

Een aantal organisatorische maatregelen is:

- Het naleven van een gedragscode (code of conduct)
- De mogelijkheid om beveiligingslekken te kunnen melden en daar opvolging aan te geven
- Een sanctiebeleid bij het niet naleven van het beveiligingsbeleid
- Periodieke controles van toegangsrechten

Technische maatregelen kunnen (o.a.) bestaan uit:

- Het afdwingen van een sterk wachtwoord bij inloggen
- Encryptie van persoonsgegevens
- Two-factor authentication bij toegang tot gegevens
- Een Sms-alert naar de beheerder van de firewall bij een mogelijke aanval of dreiging

Ondanks de implementatie van de juiste maatregelen is het onmogelijk om 100% garantie te geven op de beveiliging. Een deel van de maatregelen kan ook correctief worden behandeld. Hierbij kan worden gedacht aan een overvaller die zijn buit alsnog verkrijgt doordat hij iemand bedreigt. In die gevallen kan een verzekeraar de schade vergoeden. Dat is dan de correctieve maatregel. Uiteraird

is de emotionele schade niet zo eenvoudig te compenseren.

De AVG & Meldplicht datalekken

In de AVG is een datalek omschreven als een inbreuk op de beveiliging die per ongeluk of op onrechtmatige wijze leidt tot de vernietiging, het verlies, de wijziging of de ongeoorloofde verstrekking van of de ongeoorloofde toegang tot doorgezonden, opgeslagen of anderszins verwerkte persoonsgegevens. Kern daarbij is dat het moet gaan om een beveiligingsincident dat betrekking heeft op persoonsgegevens. Zijn er geen persoonsgegevens in het spel, dan is er geen sprake van een datalek als bedoeld in de AVG.

‘Voorkomen is beter dan genezen’

Veel datalekken worden veroorzaakt door menselijke fouten. Een aantal oorzaken is bijvoorbeeld het kwijtraken van een usb-stick of een laptop die niet voldoende beschermd is tegen de toegang van onbevoegden of het doorsturen van een vertrouwelijke e-mail, die naar een onjuist e-mailadres wordt verstuurd. Denk ook aan lekken die minder voor de hand liggen, zoals een nieuwe in productie genomen webserver waarop in een directory per ongeluk klantgegevens in een Excelbestand zijn achtergebleven.

Zoals bekend is er ook veel criminaliteit mee gemoeid. Denk aan phishing van inloggegevens voor internetbankieren, waar velen van ons regelmatig mee te maken krijgen of nieuwe, door virusscanners nog onbekende malware die is achtergelaten op je computer,

waarmee allerlei informatie wordt buitgemaakt of waarmee zelfs je pc of telefoon kan worden overgenomen zonder dat je daar als eindgebruiker iets van merkt.

Natuurlijk zijn er oplossingen die het bovenstaande kunnen voorkomen, detecteren of achteraf kunnen oplossen. Dat zijn dan de eerder genoemde organisatorische en technische maatregelen, die in een verwerkersovereenkomst worden genoemd.

Eerder hebben we het gehad over passende maatregelen in termen van kosten, maar wat als je ook de tijd meeneemt? Bij een preventieve maatregel zorg je ervoor dat de dreiging zich niet kan voordoen en de hacker buiten de deur blijft. Maar als hij onverhoopt toch binnen is, dan is het handig als je dat kunt detecteren om vervolgens acties te kunnen ondernemen om de schade te beperken. Als de hacker dan uiteindelijk toch nog in staat is zijn doel te bereiken, hoe krijg je die dan voor het gerecht? Welke correctieve maatregelen kun je nog nemen om uiteindelijk jouw recht te krijgen? Hoe sneller je bent, hoe goedkoper het is. Daarom begint het met je identiteit en je bezit. Als niemand weet wat je bezit en niemand je gegevens kan achterhalen, dan is dat de beste te realiseren maatregel.

Daarom is en blijft het beschermen van je privacy de hoogste prioriteit en daarmee de meest effectieve kostenbesparing voor personen en bedrijven.

Wil je meer weten over hoe je kosteneffectief en pragmatisch de beste oplossing voor jou kunt kiezen? Neem dan contact op met de [auteur van dit artikel](#).

**NEXT
GENERATION
LEGAL
SOLUTIONS**

www.legadex.com



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

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

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



Fraude

Kan het ons ook overkomen?

Door Robert Lamers CFE, Head of partnership development Europe Association of Certified Fraud Examiners

De begrippen fraude en compliance zijn niet meer weg te denken uit ons dagelijkse leven. Iedere dag berichten diverse media over nieuwe incidenten, die het gevolg zijn van frauduleus handelen of niet-integer gedrag. Ethiek en dan vooral onethisch gedrag zijn steeds vaker onderwerp van discussie binnen bedrijven en organisaties. Ook het begrip 'dilemma's' doemt steeds vaker op. Bedrijven en organisaties worden steeds vaker, meestal onder de druk van de publieke opinie, gedwongen afwegingen te maken tussen financiële doelstellingen enerzijds en belangen en maatschappelijke verwachtingen anderzijds.

Fraude komt overal in de wereld en op ieder niveau binnen samenlevingen voor. In veel landen maken in onze ogen frauduleuze of onethische gedragingen volledig deel uit van normaal zaken doen.

Het is vaak dan ook niet meer dan normaal dat bijvoorbeeld ambtenaren moeten worden gefêteerd om een bepaalde opdracht binnen te halen. Ook wij worden iedere dag - bewust of onbewust - geconfronteerd met voorvallen die kunnen worden gelinkt aan fraude en compliance. Iedereen kan het slachtoffer worden van een fraudegeval, een poging tot omkoping of een andere vorm van onethisch handelen. Het is duidelijk dat frauduleus handelen niet alleen wordt gedaan door doorgewinterde criminelen. Bepaalde omstandigheden kunnen van iedereen een fraudeur maken.

Wat is nu eigenlijk fraude en hoe wordt iemand een fraudeur?

Fraude is een containerbegrip. Zeer veel uiteenlopende gedragingen kunnen onder het begrip fraude vallen. Er zijn dan ook meerdere definities van het begrip fraude in omloop.

Een paar voorbeelden van definities zijn:

- 'Een opzettelijke handeling door één of meer personen waarbij misleiding wordt gebruikt om een onrechtmatige of onwettig voordeel te behalen.' (Anti Fraud policy)
- 'Opzettelijke misleiding om onrechtmatig voordeel te verkrijgen.' (OM Nederland)
- 'A knowing misrepresentation of the truth or concealment of a material fact to induce another to act to his or her detriment.' (Black' Law Dictionary and ACFE)

Uit deze definities blijkt al dat fraude op vele manieren en door uiteenlopende partijen kan worden gepleegd en dat door de fraudeurs voordelen worden behaald ten koste van anderen. Opzet en misleiding zijn kernbegrippen binnen alle definities. Het woord fraude vinden wij niet terug in ons Wetboek van Strafrecht en Burgerlijk Wetboek. Een fraude-

geval moet dan ook verbonden zijn aan de in het wetboek vermelde strafbare feiten, voordat het met succes aan de rechter kan worden voorgelegd. De meest voorkomende strafbare feiten die we aan het containerbegrip 'fraude' kunnen linken zijn: verduistering, valsheid in geschrifte, oplichting en bedrog, computervredebreuk en diefstal. Ten aanzien van corruptie en omkoping, witwassen en het financieren van terrorisme gelden aanvullende andere nationale en internationale wetten.

Interne Fraude

Zoals aangegeven kan fraude verschillende verschijningsvormen aannemen. Een grove splitsing zou kunnen bestaan uit een verdeling in interne en externe fraude. We beperken ons in dit artikel tot interne fraude. Hieronder kan worden verstaan: 'Een opzettelijke handeling door één of meer personen binnen een organisatie of bedrijf waarbij misleiding wordt gebruikt om een onrechtmatig of onwettig voordeel te behalen'. Interne fraude wordt in de volksmond ook wel werknemersfraude genoemd. Deze vorm van fraude wordt dus gepleegd door werknemers en/of het management van een bedrijf of organisatie.

Interne fraude kent veel verschillende modus operandi, die afhangen van de positie die de fraudeur binnen een bedrijf bekleedt. Grofweg kan interne fraude in drie hoofdcategoryën worden onderverdeeld:

- Corruptie (corruption)
- Fraude met financiële verslaglegging (financial statement fraud)
- Diefstal/verduistering van bezittingen (asset misappropriation)

Onderzoek door verschillende accountants-

kantoren (waaronder PwC en KPMG) naar de omvang van fraude wijst uit dat deze drie vormen wereldwijd het meest voorkomen en grote schade veroorzaken. Een van de organisaties die eens in de twee jaar een survey houdt onder haar leden is de Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Deze internationale beroepsvereniging is actief in 160 landen en heeft ruim 80.000 leden. De ACFE houdt zich intensief bezig met de bestrijding van fraude en ander onethisch gedrag. De aanpak bestaat uit het wereldwijd opleiden en trainen van personen, bedrijven en overheden. Actuele kennis over fraude en compliance is noodzakelijk om fraude effectief te kunnen bestrijden. Anti-fraude en compliance professionals kunnen zich na het behalen van examens laten registreren als Certified Fraud Examiner (CFE). De ACFE werkt nauw samen met instellingen die dezelfde doelen nastreven. Hierbij kan worden gedacht aan de grote accountancyfirma's, maar ook overheden. De tweejaarlijkse survey die zij uitvoeren heet 'Report to the nations'. Het report van 2018 is gebaseerd op 2.690 echte zaken die betrekking hebben op aan het werk gerelateerde fraude, de zogenaamde 'occupational fraud'.

'Misbruik van bezittingen meest voorkomende vorm van fraude'

Uit de survey blijkt dit jaar dat misbruik van bezittingen (asset misappropriation) de meest voorkomende vorm van occupational fraud is. Enige voorbeelden van asset misappropriation zijn het onttrekken van kasgeld nog voordat het bedrag is geregistreerd, het claimen van vervalste of fictieve declaraties, diefstal uit een magazijn of iets zeer actueels als het lekken van bedrijfsgeheimen.

Financial statement fraud kwam het minst vaak voor, maar leidde wel tot hogere schade per incident. Bij deze vorm van fraude kan worden gedacht aan het opvoeren van fictieve opbrengsten, het verbergen van verplichtingen of uitgaven, of het overwaarderen van bezittingen op een balans.

Ook corruptiegevallen komen op grote schaal voor. Hierbij kan worden gedacht aan gevallen van omkoping, afpersing of belangenverstrengeling. De media berichten vaak over dit type fraude of onethisch gedrag. Het volledige Report to the Nations 2018 bevat veel meer informatie en is te downloaden op <http://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/>



Een belangrijke vraag die ook in deze survey ter sprake komt, heeft betrekking op wie en waarom iemand besluit om te gaan frauderen. Bij occupational fraud betreft het dan ook nog eens vaak het plegen van een fraude bij de eigen werkgever.

Veel criminologen en psychologen hebben zich bezig gehouden met het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek naar de beweegredenen van een fraudeur. Een gangbare en wereldwijd geaccepteerde theorie over deze beweegredenen werd ontwikkeld en

beschreven door Donald. R. Cressey (1919-1987). Cressey deed onderzoek naar de verleidingen die werknemers aanzetten tot fraude, waarbij hij zich aanvankelijk richtte op verduistering. De kern van verduistering draait om het toe-eigenen van goederen, zaken of geld van een ander die men rechtmatig onder zich heeft.

Cressey's onderzoek leidde tot de navolgende hypothese:

'Trusted persons become trust violators when they conceive of themselves as having a financial problem which is non-shareable, are aware this problem can be secretly resolved by violation of the position of financial trust, and are able to apply to their own conduct in that situation verbalizations which enable them to adjust their conceptions of themselves as trusted persons with their conceptions of themselves as users of the entrusted funds or property'.¹

Uit deze hypothese ontstond de 'fraudedriehoek':

Kans

Eén zijde van de driehoek heeft betrekking op de kans (perceived opportunity). Iemand moet de kans of gelegenheid hebben om onopgemerkt te handelen.

Druk

Een andere zijde beschrijft druk. Cressey beschrijft met name de financiële druk, die zo groot kan worden dat iemand besluit om de druk te verlichten door te gaan frauderen.

Rationalisatie

De laatste zijde van de driehoek heeft betrekking op rationalisatie. Iemand moet een

reden hebben om het foutieve gedrag goed te praten.

De combinatie van deze drie onderdelen leidt volgens Cressey tot frauduleus handelen. Het wegnemen van deze elementen binnen een onderneming kan dan ook al worden beschouwd als een preventieve maatregel. In door mij gegeven trainingen stel ik deelnemers altijd de vraag of er een situatie kan ontstaan, die je doet besluiten om te gaan frauderen. Op een enkele uitzondering na wordt de vraag bevestigend beantwoord. Iedereen kan zich door een bepaalde omstandigheid genoodzaakt voelen om over de grens te gaan. Dat over de grens gaan betekent dus dat er voldaan is aan de drie onderdelen van de fraudedriehoek.

Deze drie elementen zijn ook van belang bij het inrichten van preventie- en detectie maatregelen ter voorkoming van fraude. De drie onderdelen vormen ook de basis voor het vaststellen van zogenaamde 'red flags'. Red flags zijn signalen of indicaties die kunnen wijzen op mogelijke fraude. Er circuleren binnen organisaties vele lijsten met red flags. Ook zijn deze red flags vaak geïmplementeerd in geautomatiseerde systemen. Deze red flags heten dan vaak '(key) controls'.

De aanwezigheid van lijsten met red flags en (key) controls is echter ruim onvoldoende om een organisatie te beschermen tegen fraude. Een goed anti-fraude- en compliancebeleid bestaat uit meerdere onderdelen. Het is echter een vaststaand feit dat de mens een belangrijke rol speelt bij de detectie van occupational fraud.

Uit het Report to the Nations blijkt dat 40%

van de meldingen afkomstig was van tipgevers. Van deze tipgevers bleek ruim 50% werknemer.

Een goede organisatie op het gebied van anti-fraude en compliance kan niet zonder werknemers die op een gezonde manier getraind zijn in het signaleren en rapporteren van fraude. Omdat fraude overal binnen een organisatie kan voorkomen, is het zinvol om deze werknemers op sleutelposities te positioneren. Zij fungeren dan als de oren en ogen van de organisatie en kunnen anderen actief ondersteunen bij het detecteren van incidenten. Samenwerking tussen diverse afdelingen en disciplines draagt ook bij aan betere detectie en preventie.

Certified Fraud Examiner

Om medewerkers binnen organisaties goed en efficiënt te trainen heeft de ACFE een breed scala aan opleidingen ontwikkeld. Zowel in een online omgeving als ook klassikaal en rekening houdend met verschillende kennisniveaus wordt praktische kennis over fraude en compliance bijgebracht. De bekendste opleiding leidt op tot de internationaal erkende titel Certified Fraud Exam-

iner (CFE). Deze persoonscertificering is voorbehouden aan professionals die hebben voldaan aan de exameneisen van de ACFE. De CFE-certificering wordt internationaal erkend als de opleiding voor de anti-fraude- en compliance professional. Sinds 2 jaar worden de klassikale trainingen ook in België en Nederland gegeven. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met het [International Management Forum](#) (IMF). Zij zijn geaccrediteerd sole supplier voor deze opleiding namens de ACFE in de Benelux.

Noot:

[1] Donald R. Cressey, *Other People's Money* (Montclair: Patterson Smith, 1973) p. 30.

Robert Lamers is Head of partnership development Europe namens de Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Naast deze werkzaamheden verzorgt hij wereldwijd trainingen over de genoemde vakgebieden. Hij is verder Authorised Trainer voor de CFE Exam Review Course en eigenaar ROLAM Consultancy



BEHAAL NU HET INTERNATIONAAL ERKENDE CERTIFIED FRAUD EXAMINER (CFE) CERTIFICAAT!



Winst- en efficiëntie verbetering van het kantoor

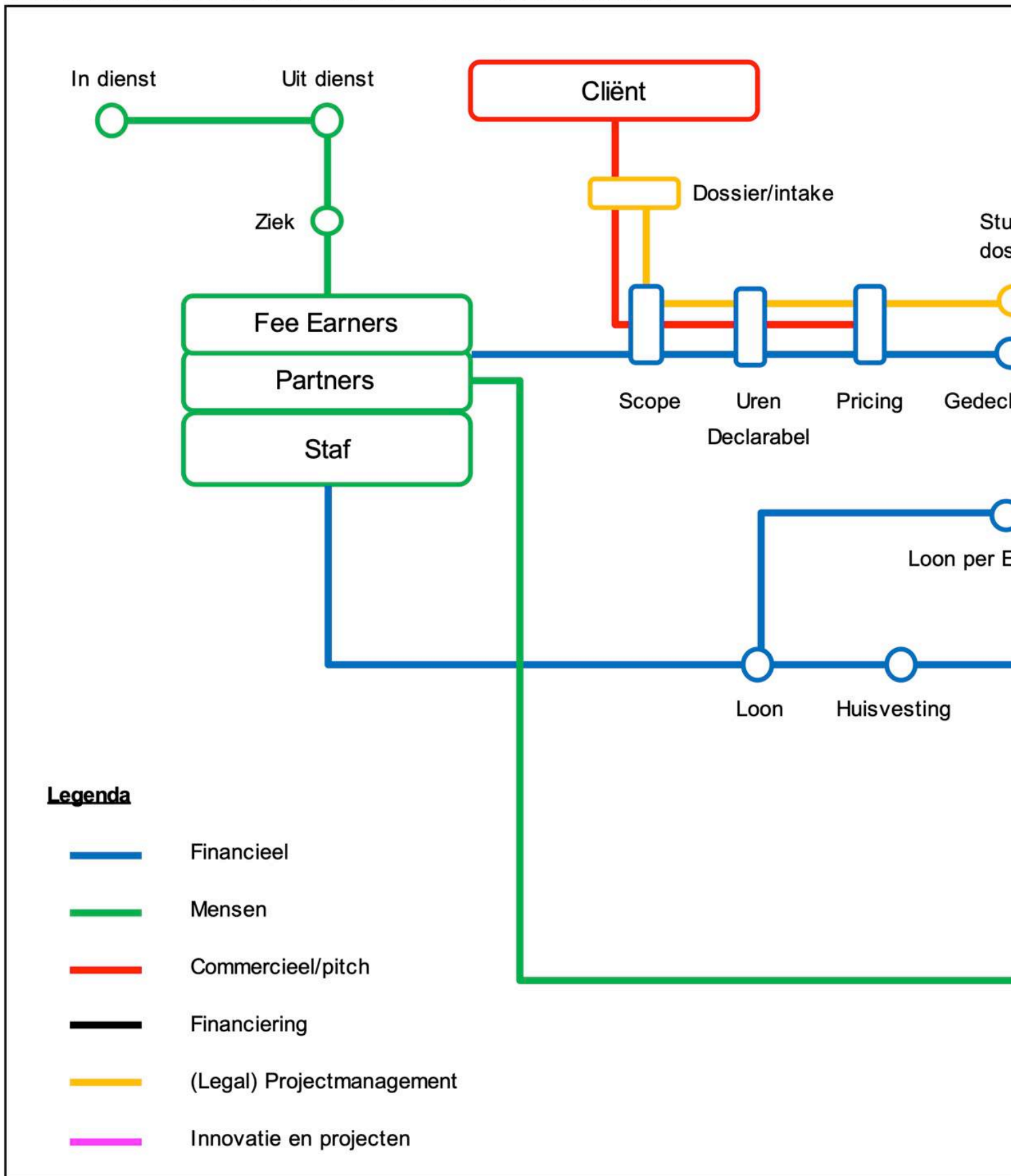
Door Hans Schuurman, adviseur en
interimmanager Finance & Operations

Als de kritischer wordende cliënt de tarieven onder druk zet, hoe houdt u de winstgevendheid van het kantoor nog op niveau? En is de dienstverlening duurzaam winstgevend? En die laatste pitch; houden we daar voldoende marge aan over? En welke visie heeft u op het kantoor over 3 of 10 jaar.

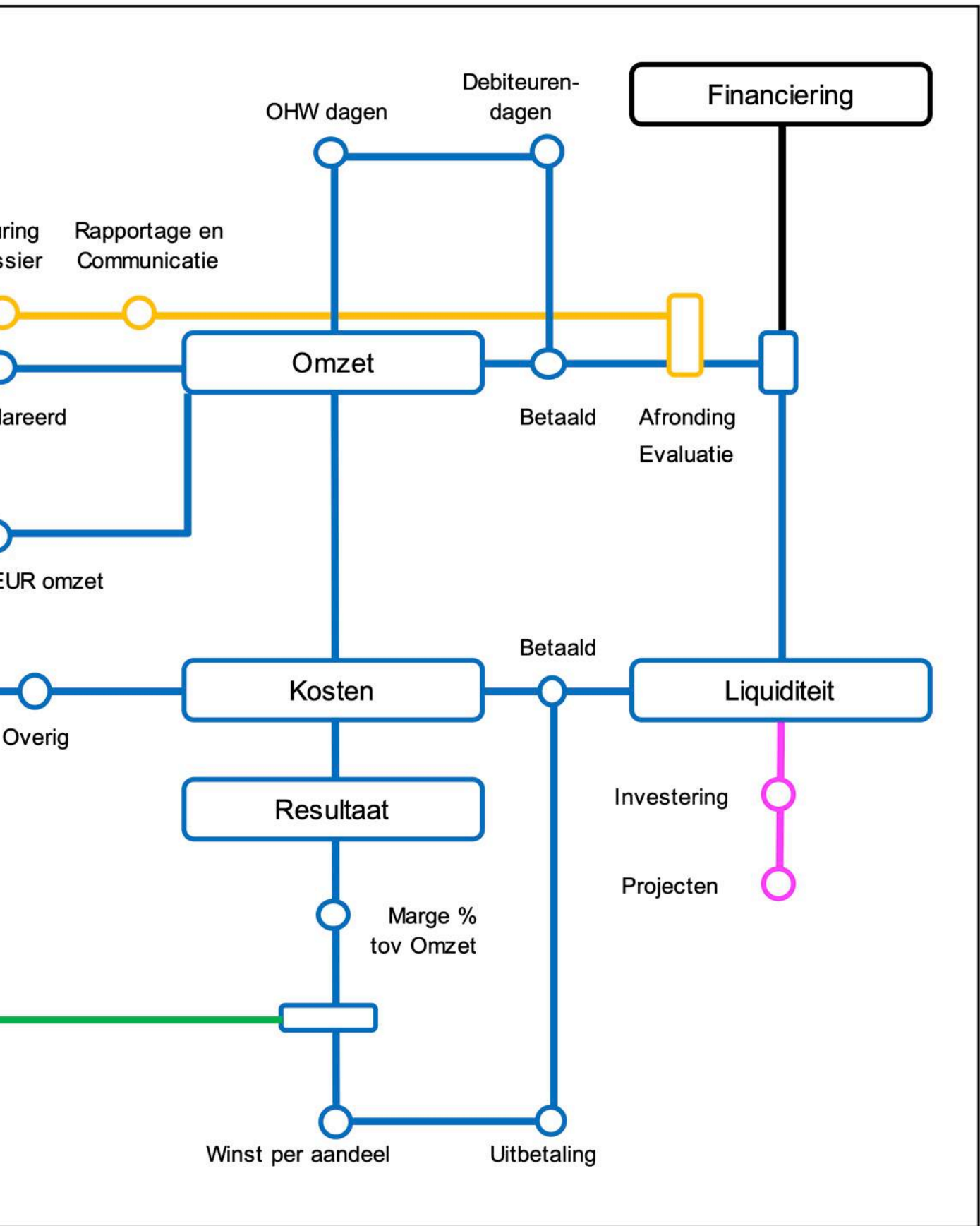
Dit artikel toont de mogelijkheden aan om de winstgevendheid van het kantoor te verbeteren. De kapstok voor de verbeteropties is de 'Financiële Metrokaart', waarin op schematische wijze de onderlinge samenhang van alle winstbepalende factoren wordt weergegeven.

In de tijd van plannen en begrotingen kan een gestructureerde analyse u hierbij wellicht helpen.

Financiële Metrokaart van de advocatuur



© Hans Schuurman / Law4ce B.V.



De Financiële Metrokaart

De winst van een advocatenkantoor wordt bepaald door een reeks van factoren. Deze factoren staan in onderling verband met elkaar. Dit lijkt een open deur, maar heeft u in uw plannen en de besturing van het kantoor deze samenhang goed in de vingers?

Soms is de samenhang een keten van activiteiten, zoals: uren x tarief = omzet. Andere factoren kennen een onderlinge afhankelijkheid. Zonder advocaten en zonder cliënten is er geen omzet, maar cliënten vertrouwen op hun beurt weer alleen dossiers toe aan goede advocaten. Een te eenzijdige focus op een van de onderdelen brengt het kantoor in onbalans. Het kantoor moet in samenhang worden gezien. De balans tussen alle factoren is weergegeven in de Financiële Metrokaart (pagina 22 en 23).

‘Een advocatenkantoor is soms net een normaal bedrijf’

Het advocatenkantoor is een bedrijf, dat ook moet worden beheerst en bestuurd als een onderneming.

De metrokaart laat de verschillende processen zien binnen het kantoor. Het kantoor is een leeg gebouw zonder de groene lijn van medewerkers en de rode lijn van cliënten en dossiers.

De gele lijn is de lijn van projectmanagement of het structureren van het werk voor de cliënt: het voorbereiden, plannen, uitvoeren en afronden van een dossier.

Het kantoor moet zorgen voor de relatie met de financiers op de zwarte lijn en van investeringen en innovatieprojecten op de roze lijn. Alle handelingen rondom het dossier, de mensen en de bedrijfsvoering komen uiteindelijk samen in de blauwe lijn: de financiën of beter gezegd de winstgevendheid van het kantoor.

Wat zijn nu de winstbepalende factoren op de verschillende lijnen? In de paragrafen hieronder volgen de afwegingen per aandachtsgebied.

De rode lijn: cliënten

Het internationale onderzoek van het Buying Legal Council¹ vat de ontwikkelingen rond cliënten en de dossiers kernachtig samen met de volgende trends:

- Betere spend-analyse op basis van data en audits op declaraties
- Verdere druk op de kosten
- Beter management van het juridische werk door betere scoping vooraf
- Legal Projectmanagement met als doel voorspelbaarheid, efficiëntie en lagere fees

Door:

- Kortingen en alternatieve prijsafspraken
- Formalisering van het inkoopproces
- Keuze van minder kantoren in een preferred supplier panel

Het kantoor is gebaat bij kwalitatief goede cliënten die zorgen voor een passende marge. Die marge is afhankelijk van de hoogte van het tarief. Het is dus van belang tot een goede afstemming te komen tussen enerzijds de prijs van een dossier en anderzijds de door de cliënt ervaren toegevoegde waarde. Is deze laatste waarde groter, dan ervaart de cliënt waar voor zijn geld.

Ervaart de cliënt onvoldoende waar voor zijn geld, dan is de cliënt vatbaar voor alternatieven. En die alternatieven zijn er volop. Niet alleen vanuit andere kantoren maar ook van andere spelers op de markt (vijfkrachtenmodel van Porter²).

Wat zijn de elementen aan de cliëntkant die de winstgevendheid raken?

Pitching

Steeds vaker zit Procurement aan tafel bij het inkoopproces van juridische diensten. De afdeling Inkoop objectiveert het proces door het uitschrijven van pitches en door concentratie van de dienstverlening bij minder preferred suppliers, om zo hogere kortingen te kunnen bedingen. Vaak reageren advocatenkantoren door specialisten in te huren voor pitching in de vorm van Pricing Consultants en Legal Projectmanagers.

Pricing en kortingen

Pricing is balanceren tussen de kosten van het dossier en de door de klant ervaren waarde. Prijsmanagement is dus niet alleen het bepalen van een eindprijs, maar ook het zorgen voor de door de cliënt ervaren toegevoegde waarde. Om die reden besteedt Legal Projectmanagement zoveel tijd aan de voorbereiding en de afstemming van verwachtingen, het communiceren over de voortgang en het ophalen van ervaringen bij de afronding van het dossier.

AFA

Bij pricing draait het steeds minder vaak om het gekozen uurtarief, maar om andere prijsmodellen of Alternatieve Fee Arrangements (AFA's). Het loslaten van het uurtarief brengt risico's met zich mee. In veel modellen ver-

schuift het risico van overschrijding van geofreerd werk van de cliënt naar het kantoor. Alternatief prijzen gaat dus hand in hand met het beter plannen en managen van een dossier (zie de gele lijn van Legal Projectmanagement).

Levenscyclus

Pricing volgt de levensloop van een nieuw product. Elke fase van een nieuw product kent een eigen prijs. Op Harvard³ werd de levensloop van een nieuw product geschetst op de assen: *tarief* en de *kosten* om het product te verkopen.

Een innovatief product kost geld om het te introduceren op de markt, en rechtvaardigt een hogere prijs. Begrijpt de markt het product, dan gaan de verkoopkosten omlaag. Dit blijft niet onopgemerkt en andere kantoren gaan het product ook aanbieden. Dit heeft een drukkend effect op de verkoopprijs, dus marges komen onder druk te staan. Alleen kantoren die efficiënt produceren kunnen een gezonde marge realiseren. Het product (en kantoor) is ten dode opgeschreven als daarboven ook de verkoopkosten weer gaan toenemen door extra "douceurtjes" bij het toch al te lage tarief. Het dossier wordt dan verliesgevend.

Marge van een dossier

Het is goed vast te stellen in welke fase de dienst zich bevindt om zo passende investeringen te doen in de betreffende propositie of tijdig afscheid te nemen van niet-renderende diensten. Een innovatief kantoor laat zich niet verleiden tot prijsdumping, maar creëert steeds weer nieuwe producten van hoge waarde (en dus prijs) voor de cliënt.

Het is daarom ook van belang de kostprijs

van de uren te kennen, zodat in een vooraf opgestelde calculatie⁴ al duidelijk is dat u niet op voorhand een verlieslatend dossier aanbiedt.

De groene lijn: mensen

Winstbepalende factoren aan de menskant zijn onder meer:

Beschikbaarheid

Zonder mensen met de juiste expertise kan het werk niet worden gedaan. Juiste beschikbaarheid vraagt om een zorgvuldige planning en monitoring van de bezetting.

Personeelsopbouw en de projectie

De bezettingsplanning gaat niet alleen over het komende jaar. Het is goed om ook een projectie te maken van de huidige bezetting naar de toekomst. Op die wijze kan het kantoor anticiperen op gaten of overschotten die in de bezetting kunnen ontstaan.

Loonkosten

De omzet wordt gegenereerd door advocaten. Advocaten ontvangen loon. Te veel advocaten ten opzichte van het beschikbare werk zorgt voor leegloop, waardoor ten opzichte van de omzet te duur wordt geproduceerd.

Verhouding staf

Het is voor bepaalde taken handiger goedkopere medewerkers in te zetten. Maar support heeft ook een prijs. In de internationale markt zijn benchmarkcijfers beschikbaar over een gezonde verhouding. (meer hierover mail hans.schuurman@me.com)

Leverage

Bij beschouwing van de winst per aandeelhouder tellen twee parameters: de winst van

het kantoor en het aantal partners. Amerikaans onderzoek laat zien dat kantoren die kritisch zijn op de performance van partners en daar uiteindelijk consequenties aan verbinden circa 15% meer winst per aandeel weten te realiseren dan kantoren die dat niet doen.

Flexibiliteit

Wil het kantoor iedereen vast aan het kantoor verbinden of legt het kantoor voor de opvang van pieken een flexibele schil aan.

Het vereist gedegen inzicht in de ontwikkelingen in de markt om tot een goede afstemming te komen tussen het werkaanbod en de werving van de juiste mensen. Maar doet een kantoor dit goed, dan heeft het voldoende mensen die met plezier het bij hun niveau passende werk doen en in de jaren daarna met een gezond opgebouwd kantoor kunnen doorgroeien.

De zwarte lijn: financiering

Belangrijk vraagstuk op de zwarte lijn is of het kantoor over voldoende middelen kan beschikken als het een keer tegenzit. Het is daarom goed om in een begroting stil te staan bij deze variabele, op korte termijn, en op een langere termijn.

Korte termijn

Een kantoor is over de duim genomen maar een paar maanden verwijderd van een faillissement. Wanneer niet wordt gedeclareerd of wanneer de omzet stilvalt, lopen de kosten door, terwijl daar geen inkomsten tegenover staan. Doordat menig kantoor de hele winst van het boekjaar volledig uitkeert, heeft het kantoor geen vet op de botten. Het is dus zaak om maand na maand de omzetketen vanaf het starten van een nieuw dossier

tot en met de betaling van de laatste declaratie goed in beeld te hebben en waar nodig bij te sturen.

Lange termijn

Een maandelijks goed draaiend kantoor is nog geen garantie voor succes. Bij een grote investering moet er een significant bedrag ineens op tafel komen. Heeft het kantoor deze middelen dan beschikbaar? Externe financiering biedt dan mogelijk een uitkomst.

Goodwill

Een aantal kantoren loopt een ander risico: Bij goodwill-constructies, is het zaak ook verder vooruit te kijken, zoals het voorbeeld⁵ van het adviesbureau BoerCroon laat zien. Een plotseling te hoge uitstroom van geld door vertrekkende partners kan het kantoor de das omdoen.

Het is dus niet alleen zaak te begroten voor het komende jaar, maar om ook over een langere periode de liquiditeit van het kantoor te prognotiseren.

De roze lijn: innovatie en investeringen

Een kantoor moet blijven vernieuwen om relevant te blijven. De roep van de cliënt om 'more for less' moet onder andere worden ingevuld door betere management- en kennis-systemen.

Ook het betrekken van een nieuwe locatie vraagt investeringen in de inrichting en andere kantoomiddelen. Deze investeringen kunnen zorgen voor een grote uitstroom van geld. Doordat het kantoor de winst van het boekjaar veelal geheel uitkeert, is er zonder aanvullende maatregelen geen ruimte voor deze investeringen.

Investeringen moeten dus goed worden voorbereid, worden opgenomen in de begroting én er moet worden nagedacht over hoe deze investeringen worden gefinancierd.

De gele lijn: legal projectmanagement

Afboekingen leggen druk op de winstmarge van een dossier. Veel afboekingen van declaraties vinden hun oorzaak in te optimistische begrotingen, het niet bewaken van budgetten of het ongemerkt uitvoeren van dubbel werk. Om dat te voorkomen groeit de aandacht voor legal projectmanagement de laatste jaren flink. Wanneer wordt gewerkt binnen het kader van alternatieve prijsafspraken als vaste of 'capped' prijzen, is het goed plannen, begroten en managen van een dossier een must.

In het kort maakt legal projectmanagement impliciete veronderstellingen expliciet door (zover mogelijk):

- met de cliënt het doel en de scope van dossier scherp te definiëren;
- een duidelijke planning te maken;
- op basis daarvan een prijs te bepalen;
- dat voor iedereen eenduidig vast te leggen in een opdrachtbevestiging;
- het dossier binnen die kaders tot een goed einde te brengen;
- afwijkingen te signaleren en met de cliënt te bespreken;
- en uiteindelijk met de cliënt te evalueren of de doelen zijn gehaald en waar toekomstige verbeterpunten zitten.

Op deze wijze heeft de cliënt vooraf meer duidelijkheid over wat hij kan verwachten en worden verrassingen zoveel mogelijk besproken en samen opgelost. Hiermee komt het kantoor tegemoet aan de in het onderzoek

van de Buying Legal Council genoemde behoefte van de cliënt aan voorspelbaarheid, efficiëntie en beheersbaarheid van de kosten.

De blauwe lijn: financieel

Heel veel beslissingen op de lijnen van de Financiële Metrokaart hebben financiële gevolgen. De meeste beslissingen bij een advocatenkantoor worden niet genomen door het bestuur of de afdeling Finance, maar door elk van de fee earners. Zij spreken tarieven af, schrijven uren op het dossier (of niet), declareren en stemmen disputen af. Elk van deze activiteiten heeft financiële gevolgen en bepaalt de mate waarin een geschreven uur leidt tot betaalde omzet. Moderne boekhoudsystemen maken steeds vaker goede rapportages of rapportages worden speciaal voor het kantoor ontworpen in een zogenoemde Business Intelligence tool. Door op basis van deze rapportages het gesprek aan te gaan met de praktijk over negatieve, maar zeker ook positieve afwijkingen kunnen verbeteracties worden bepaald.

Een open discussie over de cijfers en het samen met afdeling Finance en de praktijk identificeren van acties, zorgt ervoor dat lekkage in de omzetketen van acquisitie tot en met betaalde omzet wordt voorkomen. En dat is directe winst, niet alleen voor het kantoor, maar veelal ook voor de cliënt.

Tot besluit

Winstverbetering van een advocatenkantoor staat en valt dus bij een uitstekende samenwerking tussen de praktijk en de staf en een goede afstemming van de verschillende in- en externe onderdelen. Bestuur en de afdeling Finance en Control moeten zorgen voor een in de begroting integraal afgestemde koers, die ook op de langere termijn stand houdt. Alle bedrijfs-

onderdelen zijn dan op deze koers 'getuned'. En bij de uitvoering van de plannen moet het bestuur op alle onderdelen zijn geïnformeerd, zodat passende maatregelen kunnen worden genomen om het kantoor optimaal te laten draaien en inefficiënties te voorkomen. Onnodige lekkage leidt tot minder winstgevendheid en verlies van door de cliënt beleefde kwaliteit. De Financiële Metrokaart helpt daarbij en geeft inzicht in de samenhang, bijvoorbeeld in de komende begrotingscyclus.

Noten

¹ Buying Legal Council, 2018 Buying Legal Services Survey: <http://www.buyinglegal.com/?p=11581>

² Jubileumnummer 100 jaar Advocatenblad, www.hansschuurman.com/blog/interview-100-jaar-advocatenblad

³ Harvard Business School - Leading Professional Service Firms

⁴ Zie voor calculatiemodel: www.hansschuurman.com/blog/fee-calculatiemodel

⁵ Financieel Dagblad: <https://fd.nl/ondernemen/898906/wissel-op-de-toekomst-pakt-slecht-uit-bij-boercroon>

Over de auteur

Hans Schuurman is adviseur, interim CFO en partner bij Law4ce. Hij traint kantoren in het winstmodel van de advocatuur en legal projectmanagement. Zijn primaire focus is winst- en efficiëntieverbetering. Op basis van managementinformatie en zijn Lean-achtergrond verbetert hij processen.

Hans spreekt en publiceert regelmatig over winstmodellen, pricing en legal projectmanagement. Deze nieuwe ontwikkelingen vindt u ook terug in het in november te verschijnen boek "[De advocatuur als onderneming](#)".

Weet wat je als ondernemer tekent

Alles over LMA Light documentatie

Door Joannes de Bont, advocaat partner van BOND Advocaten

Wat is een LMA Light kredietovereenkomst en wat zijn valkuilen waar je als ondernemer niet in moet stappen?

Bij een bankfinanciering van boven de grofweg EUR 25-30 miljoen komt er een moment dat een bank niet meer bereid is alle financiering alleen te verstrekken. Dan wil de bank dat alleen doen samen met 2-3 andere banken, wat ook wel een “clubdeal” wordt genoemd. U krijgt dan te maken met meer

maatwerk financiering en complexere documentatie. Niet meer de kredietbrief van drie kantjes met algemene kredietvoorwaarden maar een pakket papier van dik 50 kantjes. Deze LMA documentatie vergt veel meer aandacht dan de meer recht toe recht aan financieringen nu de afspraken tussen de ondernemer en de bank gedetailleerder worden opgeschreven. En voor u dus risico's met zich meebrengen.

Wat is LMA-documentatie?

Elke bank heeft haar eigen kredietdocumentatie. Die documentatie is niet gemaakt voor financieringen van ondernemingen door meerdere banken. En ook al zou een bank deze mogelijkheid opnemen in eigen standaarddocumentatie, banken zijn er in de regel niet happig op kredietovereenkomsten van andere banken te tekenen. Daarom is er in de loop der jaren in de markt een standaardkredietdocumentatie ontwikkeld die in de regel door alle banken wordt geaccepteerd: LMA-documentatie.

LMA staat voor de 'Loan Market Association', een organisatie met leden uit de bankwereld en de advocatuur. Oorspronkelijk een initiatief in de Londense markt, inmiddels in een groot deel van Europa en daarbuiten veel gebruikt in de wat grotere clubdeal transacties vanaf ruwweg gezegd 25 miljoen Euro. De LMA heeft een goede standaardovereenkomst neergezet waar substantieel minder over hoeft te worden onderhandeld over in de markt gebruikelijke clausules. Een goede basis om een kredietovereenkomst op te stellen in een transactie. Dit draagt bij aan efficiëntie en focus op de commerciële aspecten en de structurering van de financieringstransactie.

De LMA heeft diverse modellen gemaakt.

Voorbeelden zijn modellen voor:

- Leningen aan de meest kredietwaardige ('investment grade') ondernemingen
- Overname- en vastgoedfinancieringen
- Achtergestelde leningen
- Een 'Intercreditor Agreement' (een overeenkomst waarin de financiers van de onderneming onderling afspraken maken over rangorde van de schuld, toegestane betalingen, zekerheden etc.).

Vervolgens zijn er ook verdere afgeleide modellen in de markt ontwikkeld, waaronder 'LMA light'.

Wat is LMA light?

In de financieringstransacties van rond de 30 miljoen Euro, krijgt de ondernemer meestal te maken met wat we noemen LMA light-documentatie: beknoptere modellen voor met name kleinere transacties met 1 tot 3 banken. Deze ontwikkeling doet recht aan de wens van de markt om de standaarddocumentatie compacter te maken en de hanteerbaarheid voor de minder ervaren kredietnemers te bevorderen.

Wat is Market Practice?

Zoals in elke markt, zijn er gebruiken. Soms geschreven en soms ongeschreven. Het is van belang daar oog voor te hebben zonder je erop blind te staren. De markt kan immers ook veranderen en dan is het goed om erover na te denken welke aanpassingen in de gebruiken noodzakelijk zijn. Voor de ondernemer is het van belang zich niet te snel door het argument "maar dit is market practice" te laten overdonderen. Vraag altijd naar de achtergrond en waarom de bank het belangrijk vindt. Het is altijd beter om op basis van commerciële/juridische argumenten de discussie te voeren. Dit is beter voor de deal en de relatie tussen de partijen. Ook is het zo dat de 'market practice' zich ontwikkelt.

Een goede voorbereiding is het halve werk

Dit klinkt wellicht als een open deur, toch zien wij soms dat ondernemingen zich dit te laat realiseren en met name dat het niet alleen gaat om op tijd te beginnen maar ook de juiste mate van diepgang/details te bereiken. Het gaat immers niet alleen om het lenings-

bedrag en de rente. Een goede advocaat levert toegevoegde waarde in deze fase van het proces, door middel van o.a. het delen van ervaringen uit de praktijk met gelijksoortige transacties, het delen van kennis en het sparren over bepaalde gebruiken en ontwikkelingen op de markt: de 'market practice'.

Bijvoorbeeld: De bank kan de ondernemer een beperking opleggen om overnames te doen of bedrijfsonderdelen te verkopen. Daarbij is het de kunst de balans te vinden tussen het belang van de bank die haar geld op termijn weer terug wil en het belang van de ondernemer die voldoende vrijheid wil om te ondernemen.

Ook zal een gedegen kredietovereenkomst met duidelijke afspraken tussen partijen kunnen voorkomen dat deze tijdens de looptijd van de overeenkomst aangepast moet worden. Een bijkomend voordeel is kostenbesparing. Banken rekenen immers in de regel kosten voor aanpassingen van de kredietovereenkomst en berekenen daarbij ook de kosten van hun advocaat door.

Strategieën voor ondernemers

Er bestaan meerdere strategieën om het best mogelijke resultaat te bereiken. Waarbij u dient rekening te houden met de kracht/financiële gezondheid van de ondernemer, de concurrentie tussen de banken en de tijd die er is om tot een 'closing' te komen. Hieronder volgen enkele voorbeelden:

- Het water testen, 'market sounding'. Eerst het water testen bij de banken met een soort 'teaser' (of reclameboodschap, zo u wilt, waarin kort uiteengezet wordt welke lening met welk doel wordt gevraagd) en een uitnodiging tot het uitbrengen van een

indicatief aanbod met focus op de prijs van de financiering. Soms kan het ook zo zijn dat de kredietnemer zelf een concreet voorstel doet, waarop de financiers hun input kunnen geven.

- 'Short form vs long form term sheet'. Vervolgens (maar dat kan ook de eerste stap zijn bij de kordate kredietnemers), stelt de kredietnemer in overleg met zijn adviseurs een in de regel gedetailleerde term sheet op. Deze term sheets zijn de laatste jaren steeds lijviger geworden. Zeker bij overnamefinancieringen zie je die trend.

De belangrijkste reden hiervoor is dat kredietnemers de onderhandelingsruimte over de belangrijke commerciële items (zoals de vrijheden voor de ondernemer om zijn business plan uit te voeren of overnames te doen) na afronding van de term sheet-fase willen beperken. Het uitstellen van deze onderhandelingen naar een later tijdstip kan met name vervelend zijn als er strakke tijdslijnen zijn, waarbinnen de volledige uitgewerkte documentatie getekend moet worden.

Ook zien wij in de praktijk dat sterke en ervaren kredietnemers zeer gedetailleerde term sheets maken met een dringend verzoek aan de banken om commentaar daarop zoveel mogelijk te beperken. De grotere en kredietwaardigere kredietnemers kunnen het zich zelfs permitteren om een maximum aantal commentaren op de term sheet toe te staan.

Los van het papierwerk, zien wij dat vooral een goede verstandhouding en vertrouwen tussen de partijen bijdraagt om een voor beide partijen goede deal te sluiten. Een goed verhaal en een inhoudelijke discussie waarbij

redelijke argumenten worden uitgewisseld, helpt daarbij enorm.

Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten in de term sheet-fase?

Het spreekt voor zich dat er focus is op de prijs van de financiering. Daarbij doel ik niet alleen op het rentepercentage en de afsluitprovisie. Ook worden in de term sheet-fase soms andere typische bankproducten en diensten (zoals als rentederivaten, cash pooling en betaaldiensten) verdeeld tussen de club van relatiebanken waar een prijskaartje aan hangt. Als de ondernemer van deze producten gebruik wil maken, is het verstandig om de kosten hiervan in de term sheet-fase al mee te nemen om verassingen achteraf te voorkomen.

De prijs (ook wel 'pricing') is belangrijk. Echter, andere commerciële voorwaarden zijn niet minder belangrijk. Bij de meer complexe (overname-, project- of vastgoed-) financieringen geldt vaak het basisbeginsel bij veel afspraken in de kredietovereenkomst van plat gezegd "niets mag, tenzij". Met andere woorden veel verboden en geboden met uitzonderingen. Dit betekent dat de ondernemer goed moet nadenken of de documentatie voldoende ruimte biedt om zijn businessplan tijdens de periode van de lening uit te voeren (de tenzij's, de uitzonderingen). Voor het goed documenteren van deze afspraken kan een ervaren juridische specialist toegevoegde waarde leveren. Zeker als deze specialist ook ervaring heeft in de sector van de betreffende onderneming.

De bepalingen waar we het over hebben, zijn in een paar categorieën te onderscheiden:

- 'Representations & warranties': de verkla-

ringen en garanties die de onderneming over zichzelf geeft aan de banken (bijvoorbeeld een verklaring dat de ondernemer voldoet aan alle wet- en regelgeving of dat alle informatie die hij geeft juist is).

- 'Financial covenants': bepaalde minimum/maximum financiële ratio's waaraan de onderneming dient te voldoen (bijvoorbeeld: schuld-omzetratio).
- 'Information covenants': de verplichtingen van de onderneming om van tijd tot tijd bepaalde informatie aan te leveren (zoals jaarstukken) of informatie aan te leveren als zich een bepaalde gebeurtenis voordoet of dreigt voor te doen (bijvoorbeeld een belangrijke procedure tegen de ondernemer). Het ontvangen van dit soort informatie kan de bank ook helpen eerder eventuele problemen of een verhoogd risicoprofiel waar te nemen.
- 'General undertakings': doorlopende verplichtingen waaraan de onderneming moet voldoen. Dit betreft zowel verplichtingen om iets te doen (te zorgen voor adequate verzekering of zich houden aan de wet) als wel iets na te laten (bijvoorbeeld het aangaan van andere nieuwe schulden of het geven van zekerheden).
- Voor het geval dat er tijdens de looptijd zaken anders lopen dan voorzien, bevat de kredietovereenkomst een bepaling waarin de 'events of default' ofwel de opeisingsgronden uiteengezet staan. In verband daarmee is het van belang goed op te letten dat de onderneming niet te snel in verzuim is (bijvoorbeeld als er zich een verzuim voordoet dat geen materiële invloed heeft op de onderneming) en ook bij verzuimen die nog te herstellen zijn, de onderneming daarvoor een redelijke termijn krijgt (bijvoorbeeld bij het te laat aanleveren van de kwartaal- of

jaarcijfers). Deze herstelperioden voor (te repareren) verzuimen worden in vaktermen 'remedy periods' of 'cure periods' genoemd. Ook de 'cross default' bepaling is van belang. Als deze te snel geraakt wordt door het opeisbaar worden van een andere schuld, kan de ondernemer in nog ergere liquiditeitsproblemen belanden.

Deze onderwerpen komen in verkorte vorm aan de orde in de term sheet-fase en meer uitgebreid in de uitgewerkte documentatie. Bij grotere transacties met meerdere banken is het goed om een afweging te maken in welke mate van detail zaken in de term sheet-fase worden uitonderhandeld.

Wat zijn de standaard bepalingen ('boilerplate') in LMA?

Daarnaast bevat een kredietovereenkomst ook de nodige 'boilerplate'-bepalingen. Dat zijn standaardteksten waar in de regel niet tot nauwelijks over wordt onderhandeld. Het is wel belangrijk om deze bepalingen goed te bestuderen of en in hoeverre deze relevant zijn in het specifieke geval. Neem deze bepalingen:

Mandatory prepayment

Ofwel: verplichte vroegtijdige aflossing. Dit is iets anders dan het aflossen als de bank de lening opeist als de kredietnemer niet voldoet aan de verplichtingen onder de lening (in verzuim is). Een verplichting om de lening geheel of gedeeltelijk af te lossen ontstaat na het zich voordoen van bepaalde gebeurtenissen zonder dat hier een verzuim voor nodig is. Bijvoorbeeld in het geval van een verkoop van (een deel van) de onderneming, verandering van zeggenschap ('change of control') en ontvangst van een

uitkering van een verzekeringsmaatschappij voor zover deze gelden niet worden gebruikt om de schade te herstellen. Het betreft vaak aangelegenheden die zich buiten de invloedssfeer van de kredietnemer afspelen.

Increased costs

Een andere bepaling die ik zou willen uitlichten is de zogenaamde 'increased cost' bepaling. De kern van deze bepaling is dat de bank boven op de afgesproken rente (rentevloer, zoals Euribor/Libor, plus de rente marge of een vaste rente), haar extra kosten in verband met het verstrekken van de lening kan doorberekenen aan de kredietnemer.

Hierbij valt te denken aan een wijziging van de (toezicht)wetgeving voor banken met betrekking tot het aanhouden van kapitaal. Gezien het feit dat banken relatief lage marges maken op leningen met een gemiddeld risicoprofiel, is dit begrijpelijk en wordt dit over het algemeen geaccepteerd door kredietnemers. Het is wel van belang voor een kredietnemer om te kijken dat de bepaling zich niet uitstrekt tot kosten in verband met aanpassingen in de regelgeving die nu al voorzienbaar zijn en verwerkt zijn in de rente en in de marge zijn verdisconteerd. Mij zijn overigens geen gevallen bekend waarin de bank deze 'increased costs' ook daadwerkelijk heeft doorbelast aan de kredietnemer.

Overige bepalingen

Tot slot bevat een kredietovereenkomst die erin voorziet dat ook andere banken kunnen toetreden tot de kredietovereenkomst als kredietnemer, allerlei technische bepalingen hoe dat in zijn werk gaat (toetreden en

uittreden), de rol van een coördinerende agent en staat erin beschreven hoe deze partijen zich tot elkaar verhouden.

'Conditions precedent' (CPs) ofwel Op-schortende voorwaarden

Dit zijn de voorwaarden die vervuld dienen te worden voordat er een trekking gedaan kan worden onder de lening. Te denken valt daarbij aan besluitvorming van de kredietnemer en garantiegevers, zekerheden, financiële informatie, businessplannen, legal opinions etc. Bij ondernemingen groter dan 50 werknemers met een ondernemingsraad, heeft de ondernemingsraad het recht om advies uit te brengen over het besluit van het bestuur om de financiering aan te gaan. Om de ondernemingsraad voldoende tijd te geven, is het ook voor dit traject goed om op tijd te beginnen.

De closing

In deze bijdrage gebruikte ik het woord 'closing'. Het leek mij goed om even kort stil te staan bij dit woord. Op de 'closing' wordt de transactie afgerond. Stukken worden getekend, zekerheden gevestigd en de lening wordt aan de kredietnemer ter beschikking gesteld zodra ook alle andere voorwaarden (conditions precedent) zijn vervuld. Als een onderneming of vastgoed wordt aangekocht, wordt de aankoopssom in de regel 2 dagen bij de notaris op de derdenrekening gezet zodat de gelden zo snel als mogelijk (meestal 1 dag na closing) na de closing direct overgemaakt kunnen worden aan de verkoper(s).

Ook bij een closing geldt het beginsel dat een goede voorbereiding het halve werk is. Met name het advocatenkantoor waar de closing plaatsvindt, besteedt in de regel de nodige

aandacht aan de voorbereiding om het proces soepel te laten verlopen met zo min mogelijk verrassingen.

Na de closing

De dagen na de closing is het van belang om te zorgen dat de afgesproken acties voor daarna zo snel mogelijk zijn afgerond om hiermee de kosten van dit vaak "onzichtbare werk" voor cliënten zo laag mogelijk te houden. Uitstellen leidt door de waan van de dag en gebrek aan urgentie vaak tot een splend proces waar op een gegeven moment niemand meer zin in heeft.

Deel 2

De zeven belangrijkste aandachtspunten bij het geven van 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 hypotheke
- 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 genoegen 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 verzamelpandakte 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.

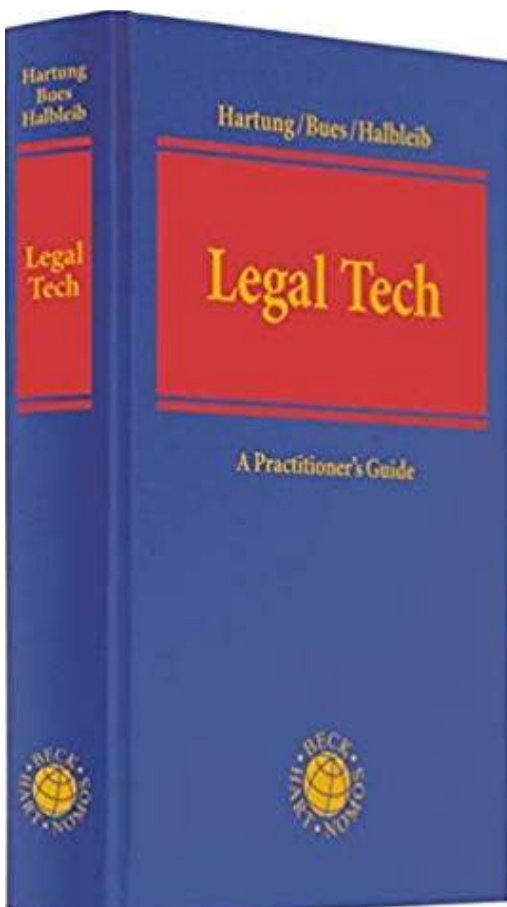
Amend & extend

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.](#)



MUST READ

Markus Hartung, Micha-Manuel Bues, Gernot Halbleib and others

This new handbook comprehensively analyzes the current and future states of digital transformation in the legal market and its implications from a global perspective. It provides a multifaceted overview of the use of Legal Tech in law firms and legal departments in different parts of the world (including Africa, Australia, Brazil, Canada, China, Europe, Russia, and the United States) and formulates clearcut strategic advice for a successful digital transformation. With concrete examples, best practices and first hand experience reports, more than 50 renowned international experts explain how and to what extent Legal Tech - through automation and technology - will change the way legal services are delivered. The reader learns what strategic decisions and steps are necessary to equip the legal industry for the changes to come. Future developments (e.g. Smart Contracts, Blockchain, Artificial Intelligence) are also explained and analysed in this unique book. *(Click on the book cover to order)*



Digital Business

Ontwikkelingen, uitdagingen en implementatie

Door Martijn Voorveld, Business Development manager bij Hyarchis

Een korte introductie

Wij bieden een digital business platform aan dat organisaties in de finance, legal en accountancy sector in staat stelt om de organisatie en haar diensten continu te laten innoveren, te laten groeien en voortdurend in te laten spelen op de veranderende klantbehoefte. Hyarchis Legal beheert op centrale wijze alle aspecten van de bedrijfsvoering. Door in te loggen op één plek is alles binnen handbereik, zoals uenschrijven, financiële administratie, declareren, dossierbeheer, document management (DMS), relatiebeheer (CRM), aansluitpunt Rechtspraak, online samenwerken, veilig documenten versturen, interne en externe chatfunctie én uiteenlopende marketingmogelijkheden. Van een nieuwsbrieftool tot aan lead management (het online volgen van prospects). Wij noemen het ook wel een open 'alles-en-meer systeem'.

Het juridische speelveld

Wat ik zie is dat door o.a. de prijsmodellen van de rechtsbijstandsverzekeraars, deze branche een voorsprong heeft in de volledige digitale benadering van de cliënt t.o.v. de advocatuur. De advocatuur hanteert nog steeds hoofdzakelijk een uurtarief als model, maar dat zal in de toekomst ook een meer hybride model worden. Enerzijds eenvoudiger dienstverlening tegen fixed fees en anderzijds complexere dienstverlening en advies op uurbasis, of misschien ook wel op langere termijn vaste prijzen. Naast de bedrijfsmatige reden om dit zo optimaal te bedienen met behulp van slimme software, is er ook een beweging zichtbaar naar duidelijk toegevoegde waarde leveren. Net zoals we zien in de accountancy en in de financiële dienstverlening, zoals hypotheeken en verzekeringen. De jongere generaties cliënten houden van transparantie, eigen inbreng en hebben voorkennis en vooral plaatsonafhankelijk online toegang tot een eigen dossier. Ook de digitale rechtbank wordt aangesloten op deze keten van samenwerking.

Hoe ziet Hyarchis de rol van de jurist en advocaat?

Deze rol is nog meer mensgericht. Passend bij de ontwikkelingen die we zien, neemt het belang en de waarde van het advies toe. Door het wegvallen van administratieve werkzaamheden komt de nadruk te liggen op de inhoud en de kwaliteit van het advies én op de relatie. Naar verwachting zal de rol van de jurist en advocaat dan wel het kantoor de komende jaren verbreden. Naast het juridisch advies zal deze ook komen te liggen op legal project management en mogelijk zelfs legaltech consulting. Dit zal mogelijkheden bieden, maar zal ook een aanpassingsvermogen van de

mensen en de organisatie vragen aangezien naast het businessmodel ook het operationele model zal veranderen.

Onderscheidend vermogen

Wij hebben altijd samengewerkt met zware kennisintensieve partners met hoge documentvolumes, complexe processen en inhoudelijke werkzaamheden. Voor de gebruikers heeft dit als voordeel dat wij ons goed kunnen verplaatsen in hun werkprocessen en uitdagingen. Wij onderscheiden ons door uit te gaan van standaarden, maar bieden de (potentiële) gebruiker ook de flexibiliteit voor klantspecifieke wensen. Hierbij is Hyarchis niet afhankelijk van externe partijen, maar kan snel geschakeld worden met het eigen consultants- en development team. Dit komt de kwaliteit en doorlooptijd van implementatie ten goede waardoor de organisatie nog eerder profiteert van het vernieuwde proces. Ook de brede ervaring in aanpalende markten maakt ons uniek. De ervaring uit de finance en accountancy sector dragen bij aan een brede ontwikkeling. Door de korte lijnen is de kennis eenvoudig over te brengen waardoor iedereen altijd dicht bij de klant staat.

Welke ontwikkelingen zijn te zien in 'Digital Business'?

We zien dat organisaties in de diverse branches heel verschillend met Digital Business omgaan, maar in alle gevallen is de impact groot en de potentie evident. De ene organisatie richt zich op de verbetering van efficiency door het stap voor stap digitaliseren van businessprocessen. Handmatige en foutgevoelige processen worden verdergaand geautomatiseerd en gedigitaliseerd, waardoor productiviteit en kwaliteit een impuls krijgen. Bij de andere organisatie ligt de focus op het

realiseren van compleet nieuwe business-modellen. Denk hierbij aan de greenfields, die zonder belemmering van legacy systemen en fysieke informatiestromen, een compleet digitale organisatie neerzetten. Zij benutten de kracht van procesoptimalisatie en straight through processing ten volle. Welke vorm van digitale transformatie een organisatie ook voorstaat, het is de eindklant die het meest profiteert. Vaak is het de klant zelf die de digitale transformatie afdwingt met zijn wens voor transparantie, 24x7 beschikbaarheid en bereikbaarheid, en die meer service verwachten tegen lagere kosten.

Daarom is de user experience binnen Digital Business een zeer belangrijk element. Communicatie en interactie in de zakelijke omgeving moet net zo vanzelfsprekend zijn als de manier waarop de consument zich in de privésfeer beweegt. Zeker in de financiële wereld wordt hier veel aandacht aan besteed. Een ander belangrijk aspect van Digital Business is het benutten van data-analyse in combinatie met proces-verbeteringen. Hierdoor zijn organisaties in staat werk uit handen te nemen van medewerkers in de back- en midoffice. Customer facing adviseurs kunnen zich focussen op de klant, cliënt of burger terwijl administratieve handelingen worden geautomatiseerd. Daar ligt de toegevoegde waarde.

Wat zijn de belangrijkste uitdagingen van Digital Business en wat is nodig voor een succesvolle implementatie?

De praktijk leert dat het voor organisaties een uitdaging is om oude vertrouwde werkprocessen los te laten of te herdefiniëren. Het invoeren van Digital Business blijkt hét moment

om te bekijken met welk resultaat en doel je een bepaald proces inricht en hoe het zo makkelijk en efficiënt mogelijk kan. Wanneer je het gewenste resultaat als uitgangspunt neemt, weet je wat ervan de mensen enerzijds en van de technologie anderzijds verlangd wordt. Zo wordt het eenvoudiger om de organisatie 'mee' te krijgen in de ontwikkelingen rondom Digital Business.

Voor technologieleveranciers is het een uitdaging om de mens en het proces als uitgangspunt te nemen en te houden. Digital Business implementaties zijn pas succesvol als je deze niet uitsluitend vanuit de techniek benadert. Houd medewerkers dus voortdurend aangehaakt. Daar komt bij dat samenwerking, zowel intern als extern in een keten, een essentieel onderdeel is van Digital Business. Juist doordat alle actoren (cliënt, advocaat, intermediair, dienstverlener) digitaal aan elkaar geknoopt zijn, worden samenwerking en kennisdeling steeds eenvoudiger. Zeker in de financiële sector zien we hiervan al mooie voorbeelden.

Integratie en flexibiliteit zijn zeer belangrijk voor de klant

Dat integratie en flexibiliteit belangrijk zijn voor de juridische markt begrijpen wij als geen ander. Wij zeggen dan ook niet voor niets dat wij een alles-en-meer software-oplossing hebben. Uiteraard willen wij het complete speelveld van de juridische professional kunnen ondersteunen, maar er is natuurlijk meer. Best of Breed is dan ook een veel gehoorde term en die flexibiliteit willen wij onze klanten bieden. Met het Digital Business Platform van Hyarchis zijn wij het centrale hart van de organisatie en bij die positie is inte-

gratie onontbeerlijk. Daar komt nog eens bij kijken dat elk kantoor zijn eigen identiteit heeft daarmee in zekere mate uniek is. Dat realiseren wij ons terdege. We zullen het echter niet nalaten om op basis van onze ervaring de klant suggesties te doen die bijdragen aan een hogere efficiency en betere effectiviteit. Wij houden ons dan ook vast aan het uitgangspunt: Standaard waar mogelijk, specifiek waar dat moet.

Wat gebeurt de komende 5 jaar?

Met de toenemende dynamiek in de juridische markt zal er zowel van juridische professionals, partners en toeleveranciers meer worden gevraagd.

Cliënten zullen meer service vragen en willen meer inzicht en transparantie. Daardoor zullen businessmodellen en digitalisatie veel besproken onderwerpen blijven. Waar het op dit moment op veel plekken nog als een gevaar gezien wordt, zal dit de komende jaren meer en meer als kans gezien moeten worden. Het vraagt om aanpassingsvermogen en de kantoren die niet of weinig doen zullen het lastiger krijgen.

Binnen de advocatuur verwachten wij dat kleine kantoren zich meer moeten gaan specialiseren en kijken waar legaltech oplossingen hun productiviteit kan vergroten. De grotere kantoren zullen het productportfolio uitbreiden door de veranderende verwachting vanuit hun cliënten.

Daarnaast zal meer gewerkt gaan worden met externe partners, die zorgen voor verregaande robotisering van gestandaardiseerde en eenvoudige werkzaamheden. De komende 5 jaar

gaan data science en AI een steeds grotere rol spelen zodat er meer tijd en focus gelegd kan worden op maatwerk. Enkele kantoren hebben al een start gemaakt of zijn dit aan het plannen voor het inzetten van bijvoorbeeld AI toepassingen met IBM Watson. Dit alles met als doel om advocaten te ondersteunen bij het effectiever, sneller en kwalitatief beter formuleren van adviezen.

Ook een legaltech partij zoals Hyarchis zal een van die partners zijn. Plaats-onafhankelijk en online samenwerken met alle stakeholders wordt steeds belangrijker. Ditzelfde geldt voor transparantie en het delen van kennis.

Overeenkomstig onze visie wordt het voor de legal sector belangrijk om flexibeler te kunnen inspelen op de veranderende behoefte van de cliënt. Om te blijven groeien en de winstgevendheid op peil te houden is het van belang om continu te blijven innoveren. Gezamenlijk zorgen wij ervoor dat we blijven ontwikkelen in lijn met de veranderende behoefte. Dit is wat wij ook wel 'partnership in het kwadraat noemen'.

Tot slot

[Hyarchis](#) gelooft in gezamenlijk succes. Samen investeren in relaties is de sleutel tot goede software-implementaties. Op basis hiervan heeft Hyarchis naast het juridische domein al ruim 30 jaar ervaring in de finance en accountancy branche.

Wat begonnen is met document management is inmiddels uitgegroeid naar het volledig digitaliseren van werkprocessen. Voor de legal markt betekent dit het totale proces van cliënt tot rechtspraak en van lead tot dossier.



De kracht van eenvoud

Eenvoudige software leidt tot kapitale tijdsbesparing

Reacties uit de praktijk

Door Bram Braakman, directeur Legalsense

Het maakt de cliënt niet uit waar of wanneer hij geholpen wordt met zijn juridische vraagstuk, zolang het maar snel, betaalbaar en zoveel mogelijk digitaal gebeurt. Door het automatiseren van administratieve processen kom je aan deze behoefte tegemoet. Intuïtieve software zorgt dat advocaten effectief aan dossiers werken en direct tijd besparen. Kostbare tijd die advocaten - zo blijkt uit mijn rondje langs kantoren - graag gebruiken voor een betere work-life balance of oprechte aandacht voor cliënten.

Snellere afhandeling van een zaak

De komende jaren zullen kantoren zich moeten bewijzen met een verbeterde dienstverlening, waarbij klantervaring centraal staat. Het optimaliseren van (primaire) administratieve processen is daarbij een onontbeerlijke eerste stap.

Het succesvol inzetten van technologie vergemakkelijkt de afhandeling van het administratieve werkproces. Een voorspoedige afwikkeling van de zaak en meer persoonlijke aandacht voor de cliënt resulteren in een positieve klantervaring. Zonder dat deze daar extra voor hoeft te betalen.

‘Weg met de toeters en bellen, een warm welkom aan eenvoud’

Intuïtieve software leidt tot succes

De efficiënte (digitale) inrichting van de back-office versterkt uiteindelijk de kwaliteit van de dienstverlening én de concurrentiepositie. Mits de tools die hiervoor ingezet worden gebruikersvriendelijk zijn. Er wordt nog te vaak gegrepen naar complexe applicaties, waarbij in de praktijk blijkt dat slechts een gedeelte van de functionaliteiten gebruikt wordt. Zonde. Intuïtieve software leidt er juist toe, dat de gebruikers het systeem direct omarmen. Dus weg met de toeters en bellen en een warm welkom aan eenvoud. Het werkklimaat is al uitdagend genoeg, laten we de basis vooral gebruikersvriendelijk houden. Op die manier wordt ieder IT-project ook door juridische specialisten op handen gedragen.

Voorzien in een basisbehoefte

Bij software voor praktijkmanagement dienen in mijn ogen logisch denken én doen aan de basis te staan. Zo kan iedere juridische professional intuïtief aan de slag. Vanaf dag één wordt tijd en geld bespaard, door te werken binnen snelle en vereenvoudigde werkprocessen.

Juist het voorzien in een basisbehoefte, zonder poespas, is een kracht. Door deze eenvoud wordt een applicatie volledig benut. Functionaliteiten worden maximaal ingezet, alle benodigde velden worden netjes ingevuld en zelfs het gehele declaratieproces kan door de advocaat worden opgepakt. En dat alles zonder training. Zo zorgt het in gebruik nemen van nieuwe software voor minder afleiding, waardoor kantoren zich kunnen concentreren op het succesvol afronden van hun zaken. Zonder gedoe.

Tijdschrijven

Misschien nog wel het belangrijkste onderdeel waarbij een optimaal gebruik cruciaal is: tijdschrijven. Hierbij wil de juridische professional ondersteund worden, zodat tijd niet vergeten én correct geregistreerd wordt. Niet alleen op kantoor, maar ook onderweg via een app. Accuraat en volledig tijdschrijven is in deze tijd van ongekend belang; voor het verkrijgen van een beter inzicht in je kostprijs en voor het versturen van duidelijke facturen.

‘Eenvoud maakt meervoudig blij’

Juridische professionals die, in een goed doordachte geautomatiseerde werkomgeving werken, zijn blij. Zij besteden meer tijd aan

additionele zaken zoals relatiebeheer of aan de meer complexe adviezen. En de cliënt? Die is gelukkig met een supersnelle service en duidelijke facturen. Eenvoudig automatiseren is een eerste - behapbare - stap naar vernieuwing van de juridische sector. Dus blijf als het even kan, vooral weg bij complexiteit. Het vak is in het huidige digitale speelveld voor de meeste kantoren al uitdagend genoeg. Laten we technologie dan vooral zo vriendelijk mogelijk houden.

De praktijk aan het woord

Ik kan natuurlijk vertellen wat ik wil: als directeur van een softwarebedrijf ben ik wel een beetje bevoorrecht en dat geeft - geheel begrijpelijk - vooroordelen. Daarom draai ik het graag om en laat ik kantoren, van uiteenlopende grootte, aan het woord over hoe het inzetten van eenvoudige praktijkmanagement software leidt tot tijdsbesparing. Een rondgang langs uiteenlopende Nederlandse kantoren leert het volgende:

Jeroen Bleeker

Werkzaam bij Janssen Broekhuysen Advocaten (13 advocaten & specialisten)

“Werken met een eenvoudige online applicatie voor praktijkmanagement leidt bij ons direct tot besparing van tijd en geld. Vooral omdat het factureringsproces en het aanmaken van nieuwe zaken enorm efficiënt verloopt. Een gebruikersvriendelijke app draagt bij aan accuraat tijdschrijven, ook buiten kantoor. Een rapportagefunctie met op maat ingerichte dashboards geeft met een klik op de muis alle managementinformatie die nodig is om - waar gewenst - bij te sturen. Ook geeft dit inzicht ons de ruimte om doordacht op specifieke marketinginitiatieven te focussen.



Jeroen Bleeker

Ik schat dat met name het declaratieproces - en de flexibiliteit die dat proces biedt - maakt dat iedere declaratieronde nu zo'n 50% efficiënter verloopt. Ook heeft deze nieuwe werkwijze de kans op menselijke fouten drastisch verlaagd. De bespaarde tijd gebruik ik nu voor declarabel werk en voor het nastreven van een mooie work-life balance.”

Christiaan Mensink

Werkzaam bij GMW Advocaten (22 advocaten & specialisten)

“Wij besparen zonder meer tijd doordat we werken met geautomatiseerde dossiers en financiële administratie. Tijdschrijven gaat eenvoudig en snel. Het is snel inzichtelijk wat het onderhanden werk op een dossier is. We zien direct in of er facturen of derdengelden openstaan. Declaraties zijn voor advocaten met een druk op de knop inzichtelijk. Los van



Christiaan Mensink

de tijdsbesparing krijgen wij realtime inzicht in onderhanden werkposities, zowel per dossier, per advocaat als kantoorbreed. Bij het selecteren van een nieuwe applicatie voor praktijkmanagement speelden met name de behoeften naar het besparen van tijd en naar een cloudapplicatie een voorname rol. Hier zijn we geheel in voorzien.”

Pieter Mantel

Werkzaam bij Van Benthem & Keulen B.V (80 advocaten & specialisten)

“Een goed doordachte workflow als het gaat om tijdschrijven en declareren heeft gezorgd voor een efficiënt werkproces. Deze stroom loopt nu langs vooraf gedefinieerde stappen. Naar mijn gevoel ben ik nu een stuk minder tijd kwijt met het voorbereiden van de declaraties dan voorheen. Dat komt ook doordat de gebruiker nu makkelijker toegang heeft tot

de cliëntgegevens. Deze data worden maar één keer ingevoerd, waarna deze steeds weer opnieuw worden gebruikt voor alle dossiers van die cliënt. Dat voorkomt fouten en vergroot de betrouwbaarheid van de cliëntgegevens. Groot voordeel van het werken met een gebruikersvriendelijk systeem is dat de gebruiker op ieder moment direct inzicht heeft in de stand van het onderhanden werk op een dossier.

Ook zijn er diverse meldingen in te stellen, bijvoorbeeld als het gaat om het resterende budget in het geval van een fixed price afspraak. Je ziet welke declaraties openstaan en hoeveel omzet eerder al aan de cliënt is gefactureerd. Dat inzicht helpt bij het legal project management en voorkomt dat er meer uren aan een project worden besteed dan op voorhand overeengekomen. Zo zijn veel handmatige, repetitieve handelingen door



Pieter Mantel

automatisering voor ons verleden tijd. Ieder uur dat wordt besteed aan backoffice taken, is een uur dat niet aan de advocatenpraktijk kan worden besteed. Het implementeren van een relatief eenvoudige softwareapplicatie heeft ons een welkome efficiencyslag gebracht.”

Hennie Molenaar

Werkzaam bij Evers Soerjatin N.V. (13 advocaten)



Hennie Molenaar

“Als je kiest voor een optimale inrichting en de juiste mensen achter de knoppen zet, dan bespaar je met een gebruikersvriendelijk prak-

tijkmanagementsysteem zeker geld. Dit doordat een groot deel van het werk dan automatisch - dus zonder tussenkomst van menselijke handelingen - wordt verwerkt. Dat een applicatie intuïtief en eenvoudig is, is een absolute must voor ons kantoor. Er zijn veel pakketten op de markt, met name totaaloplossingen, inclusief boekhouding, tijdschrijven en soms ook DMS en CRM. Vaak bleek een van deze modules een ondergeschoven kindje; dan was dit onderdeel ‘het net niet’. Door gebruik te maken van een best of breed-omgeving, waarbij specifieke applicaties voor ieder bedrijfsonderdeel naadloos zijn gekoppeld, haal je het beste uit beide werelden. Dat betekent in ons geval online software voor praktijkmanagement, samen met een standalone boekhoudprogramma.

Wij besparen met name op administratieve ondersteuning. Door een goede inrichting van je administratieve werkproces kun je als kantoor op die manier ook lang zonder fulltime financial controller. Een besteding van ongeveer een werkdag per week, zonder verdere administratieve ondersteuning, is voor een bekwame controller voldoende. Daarnaast geniet je van minimale accountantskosten, omdat dit in eigen beheer blijft. Ik denk dat veel kantoren te snel te veel administratieve krachten in dienst hebben, die al snel ieder 30K per jaar kosten, dus reken maar uit je winst. De tijd die we nu besparen besteden we met heel veel plezier aan strategiebeplanning, marktpositionering, innovatie en ontwikkeling. Een mens blijft altijd bezig, niet waar?”



Klaar voor de AVG of klaar met de AVG?

Highlights uit het juridische IT-brancheonderzoek

In gesprek met Ron Bongers, Manager Marketing & Communications en Niels de Graaff, Accountmanager bij Rely

De resultaten van het door Rely gehouden juridische IT-brancheonderzoek binnen het notariaat, de advocatuur en bij de deurwaarders zijn tijdens het PLEIT event gepresenteerd. De resultaten laten een gefragmenteerd beeld zien binnen de branches met een grote verscheidenheid aan volwassenheid van de IT.

We vragen Ron Bongers, manager Marketing & Communications en Niels de Graaff, Accountmanager, om toelichting op de meest opvallende zaken.

Waarom hebben jullie dit onderzoek uitgevoerd?

Ron: “Wij staan bekend als een expert als het gaat om IT-dienstverlening in de juridische markt. De kennis en expertise, die we in huis hebben, komt voort uit de kennis en ontwikkeling van onze medewerkers, de jarenlange ervaring in het leveren van diensten en de persoonlijke contacten die we hebben met onze klanten.

Een branchebreed onderzoek is daar een enorme waardevolle aanvulling op en geeft enerzijds een goed beeld of wij met de juiste zaken bezig zijn of moeten bijsturen om de klant beter van dienst te zijn, en anderzijds kunnen we hiermee de markt objectief informeren en deze kennis delen.”

Zijn jullie verrast door de uitkomsten?

Niels: “Gelukkig waren de grote lijnen voor ons zeer herkenbaar.” Ron vult aan: “En dat stelde ons eigenlijk best wel gerust; het is het bewijs dat we snappen wat de grootste uitdagingen en behoeften van onze klanten zijn. Al moet ik wel zeggen dat er accenten in de uitkomsten zaten die wel verklaarbaar waren, maar zeker ook nieuw voor ons waren.

Qua timing hebben we toegewerkt naar PLEIT2018, om daar de resultaten van het onderzoek te presenteren. De periode viel zo'n beetje tegelijkertijd met de inwerking-treding van de AVG, met als gevolg dat dit een belangrijk thema bleek te zijn in ons onderzoek.

Nu is databeveiliging altijd een grote uitdaging op IT-gebied maar dat het zo ver, met kop en schouders, boven de andere uitdagingen uit stak, hadden we niet verwacht.”

Hoe kijken de juridische branches tegen de AVG aan?

Ron: “Behalve dat het voor iedereen een van de grootste uitdagingen is, ruim 80% van de respondenten had het in de top 3 uitdagingen staan, zagen we ook een behoorlijke

‘Ruim 2/3 van de respondenten nog niet goed voorbereid op de AVG’

overeenkomst in de beantwoording van de vraag ‘Ben je volledig voorbereid op de AVG?’. Ruim twee derde van de respondenten gaf aan dat ze eigenlijk niet goed voorbereid is.” Niels: “Dat is natuurlijk een veront-rustend gegeven, maar geen verrassing. Er is nogal wat onduidelijkheid over de toepasbaarheid van de AVG en in vrijwel elk gesprek met onze klanten komt dit onderwerp op tafel. We merken dat er een grote leemte zit tussen de formele wettekst en de daadwerkelijke toepassing. Zo is bijvoorbeeld pas onlangs duidelijk geworden dat het bijhouden van een verwerkingsregister voor alle dataverwerkende organisaties verplicht is en niet alleen voor organisaties met 250 medewerkers of meer.”

Wat is jullie advies voor de verschillende kantoren?

Niels: “Het belangrijkste is dat kantoren moeten zorgen dat ze kennis over de materie in huis krijgen. Je zag het ook op PLEIT2018, waar ongeveer de helft van de kennis-sessies over databeveiliging of de AVG ging. Men is ook echt op zoek naar die informatie om grip te krijgen op de situatie. We zien daarbij ook dat er wel degelijk wordt nagedacht over de verantwoordelijkheid hiervoor. Uit het onderzoek blijkt dat dit een van de onderdelen van de IT is, die nog veel door

kantoren zelf wordt gedaan. Slechts een derde van de kantoren besteedt databeveiliging en AVG uit aan hun IT-partner. Dat is, in het bijzonder voor kleinere kantoren, ook echt een goede optie: een security specialist in huis halen, zorgt ervoor dat kantoren zich kunnen richten op hun eigen doelstellingen zonder kostbare tijd te hoeven besteden aan het zich eigen maken van deze complexe materie die ook nog eens voortdurend in ontwikkeling is.”

Wat is in het algemeen de status van de IT in de juridische branches?

Ron: “We zien in de resultaten dat de juridische branches wat traditioneler zijn in het gebruik van IT. We doen vergelijkbare onderzoeken in heel Europa in verschillende branches en er zijn grote verschillen aan te wijzen tussen de juridische branches en bijvoorbeeld de financiële sector. Een verschil is dat we in de financiële sector meer nieuwe start-ups met een extreem innovatieve technische insteek, zie de zogenaamde fintechs, die de financiële mastodonten aan alle kanten voorbijstreven. Die start-ups maken bijvoorbeeld veel gebruik van een public cloud, zoals AWS, en blockchainachtige technieken.”
Niels vult aan: “Hiermee vergeleken zijn de juridische sectoren in Nederland toch een

stukje traditioneler; er wordt zeker wel gekeken naar bijvoorbeeld ontwikkelingen op het gebied van blockchain, smart contracts maar het komt nog niet snel van de grond. Zo ook het digitaal procederen. Het is zeker geen punt van te weinig interesse maar vooral omdat er veel regelgeving omtrent deze branche is, niet onterecht, is het ook veel moeilijker om een disruptie binnen een branche te bewerkstelligen. En laten we eerlijk zijn, de impact van dergelijke ontwikkelingen op het werkproces is groot. We zien dan ook nog veel kantoren die een traditionele hostingopzet hebben, een deel op een eigen kantoorserver hebben en een deel in een extern datacenter. De meerderheid zit zeker nog niet in de cloud.”

Ron: “Overigens hoeft dat binnen een branche geen probleem te zijn; de overgrote meerderheid (meer dan $\frac{3}{4}$) van de respondenten geeft aan dat ze niet stilstaan als kantoor en de concurrentie kunnen bijhouden met innovatie en nieuwe diensten. Juist omdat er minder ‘new kids on the block’ zijn, is de noodzaak voor grote verandering naar een snelle wendbare IT minder van belang. Het is veel belangrijker dat het veilig gebeurt met een hoge graad van zekerheid op het gebied van beschikbaarheid van de IT.”

Grootste uitdaging op IT-gebied



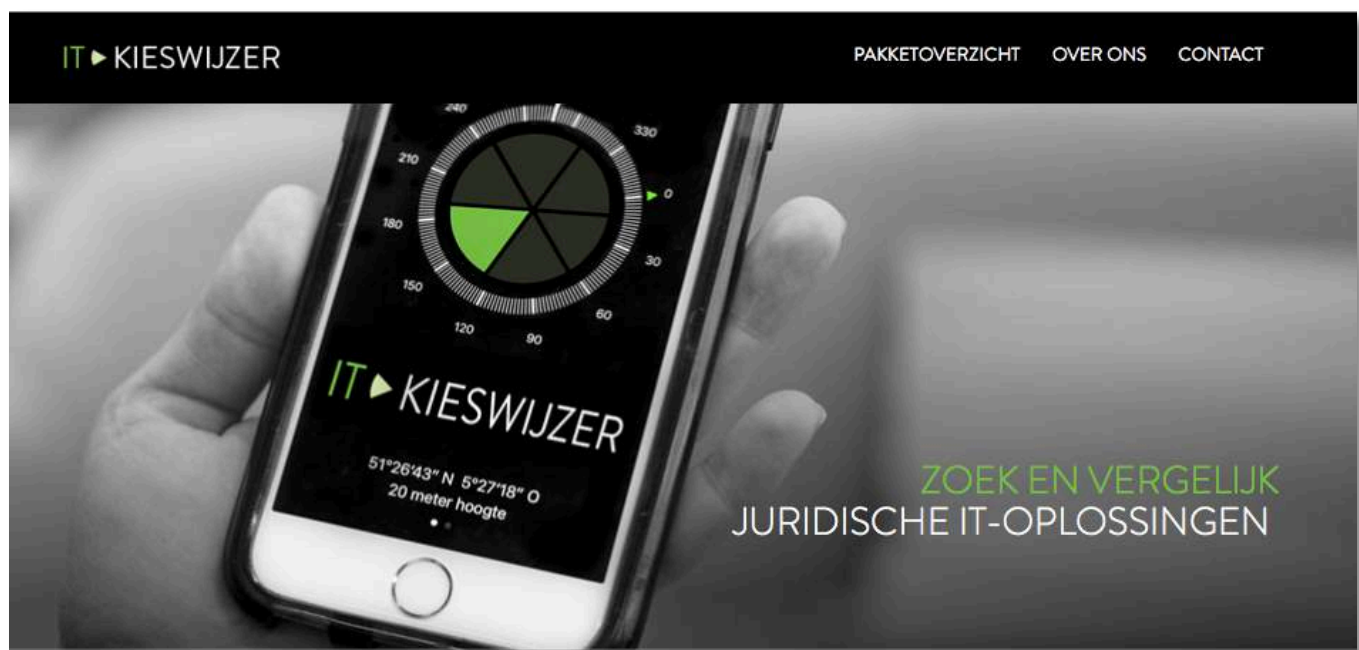
Tot slot: de titel van de presentatie was 'Doolhof of Schatkaart'. Welke van de twee is het geworden?

Niels: "De resultaten van dit onderzoek geven het beeld dat de meerderheid van de kantoren zoekende is hoe ze het meeste uit de IT kunnen halen. Met een goede voorbereiding in de oriëntatiefase wordt duidelijk dat het een schatkaart is. Je kunt bijvoorbeeld denken aan het volgende stappenplan om te beginnen:

- Zorg voor een partner die verstand heeft van zaken
- Zorg voor een partner die bij je past
- Breng eigen uitdagingen in kaart
- Maak een IT-roadmap voor de komende tijd
- Zorg dat alles eruit gehaald wordt!

Stap voor stap gefaseerd in behapbare onderdelen. Als je deze stappen een voor een neemt, kan het haast niet anders dan dat je IT echt voor je laat werken en dat het ervoor zorgt dat het je ondersteunt in het behalen van de doelstellingen.

[Klik hier](#) of op onderstaande afbeelding voor het juridische IT-brancheonderzoek





Legal businesscase

Wat levert oog hebben voor de mens achter de meester u op?

Door Tamara Willemse, coach en partner
'Meesterlijk Contact'

Partner in een advocaten- of notarismaatschap:
'Wat als we investeren in onze mensen en ze vertrekken?'

Coach: *'Wat als je het niet doet en deze mensen blijven...'*

In een businesscase wordt een analyse en afweging gemaakt van kosten en baten, rekening houdend met de risico's. In dit artikel neem ik u mee in de case die op dit moment speelt in de legal business: goed opgeleide mensen zijn schaars en tekorten dreigen door uitval en door vertrek. De vraag is: speelt u hierop in, gaat u investeren in uw mensen of niet? En welke risico's spelen er?

Advocatenkantoren, notariskantoren, fiscale adviesbureaus. Allemaal willen ze presteren aan de top, de beste zijn, overwinnen. De slag winnen ondanks de steeds verdergaande digitalisering en andere uitdagingen van deze tijd. Resultaten behalen met grote corporate zaken

zoals mergers & acquisitions, vastgoedtransacties, estate planning en bedrijfsoverdrachten.

Eén belangrijk ding wordt helaas vaak vergeten. Deze resultaten worden behaald door *mensen* die binnen deze kantoren werken.

Wat nu als er meer tijd en aandacht zou worden besteed aan deze mensen? Als er meer oog zou zijn voor de mens achter de meester? Ik ben ervan overtuigd dat er dan nóg betere resultaten behaald kunnen worden. Dat deze investering (meer) omzet gaat opleveren. Door deze mensen te laten excelleren. Door deze mensen de beste versie van zichzelf te laten zijn.

Net als in de topsport beoogd wordt. Iedere topsporter heeft een coach. Niet omdat hij of zij iets niet goed doet, maar juist omdat hij of zij een talent heeft. Ergens van nature goed in is, en daarin wil kunnen excelleren. Daarom wordt er in de sportwereld tijd, geld en vooral veel energie gestoken in de ontwikkeling van dit talent, persoonlijke kwaliteit of vaardigheid; door het dag in dag uit te trainen.

In de praktijk blijkt dat ook in de juridische wereld steeds meer behoefte is aan coaching. Juristen hebben behoefte aan persoonlijke ontwikkeling. Ze willen zich meer kunnen onderscheiden, niet alleen met hun kennis maar óók met hun persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden.

Dit is niet uit de lucht gegrepen, maar gebaseerd op feiten. Feiten die blijken uit arbeidsmarktonderzoeken die in december 2017 zijn gepubliceerd. Onder andere: SDU, [Werken in advocatuur](#) en [Werken in de fiscaliteit](#).

Retentiemanagement ofwel: rendement uit talent

Ik neem u eerst mee in een stukje historie. In 1980 zat 82% van de arbeidspopulatie gemiddeld 15 jaar bij dezelfde werkgever. In 2010 zat 59% van de arbeidspopulatie gemiddeld 4 jaar bij dezelfde werkgever. Nu is dat gemiddeld nog 30%. Je leven lang bij één werkgever werken bestaat niet meer. Steeds meer (juridische) professionals hechten aan hun vrijheid, wisselen graag van leeromgeving en zitten derhalve korter op één plek en korter bij één werkgever. Deze arbeidscarrousel vraagt om een nieuwe manier van werkgeven. Het vereist een aantal andere vaardigheden en handvatten/praktische tools. Het vereist vernieuwing en met een andere blik naar de toekomst kijken.

Een vraag die steeds belangrijker wordt is: Hoe kunt u deze professionals binnen uw kantoor behouden?

Feit is dat professionals steeds vaker switchen, en/of hun vak verlaten. Dat wilt u als werkgever graag voorkomen, toch? Dit wordt ook wel retentiemanagement genoemd. Er zijn de nodige boeken vol geschreven over hoe je je personeel kunt binden en boeien aan je kantoor. Met de nodige humor heb ik daar ooit eerder een blog over geschreven '[Vijftig tinten grijs in de advocatuur en het notariaat](#)'

Wat mij opvalt is dat er heel veel tijd en energie wordt gestoken in het binnenhalen van de grootste juridische talenten. Juridische werkgevers, zeker de 'Big Five' willen de allerbeste studenten, de 'hoogvliegers', binnenhalen. Met studentstages, het bezoeken van universiteiten, het uitschrijven van speciale werving- en selectiedagen, banenmarkten en zelfs

business courses in het buitenland waar veelbelovende studenten voor worden uitgenodigd, worden kosten noch moeite gespaard. Vervolgens worden deze talenten in het diepe gegooid onder het mom 'de besten komen vanzelf bovendrijven'. En na een paar jaar bloed zweet en tranen verlaten deze veelbelovende professionals het kantoor. Dat levert weinig resultaat op uit de gedane investeringen lijkt me...

In gesprek met werkgevers leg ik graag de volgende vergelijking voor. 'Stel u hebt van uw winst een prachtige nieuwe auto gekocht. Een geweldige investering. Hij heeft niet alleen fantastische specs, hij ziet er ook nog geweldig uit en hij rijdt heerlijk. U heeft er even over gedaan om deze bijzondere bolide uit te kiezen van het geld waar u hard voor gewerkt hebt. Uiteraard bent u zuinig op deze auto. U laat hem regelmatig keuren en onderhouden. U wilt toch zeker weten dat de motor soepel draait? En dat er geen mankementen ontstaan door achterstallig onderhoud? Ook ondergaat deze auto meer dan eens een wasbeurt, zodat hij blinkt. En mocht u onverhoopt, uiteraard in een uitzonderlijk geval, doordat u even niet oplette door uw drukke business en volle agenda, een keer een paaltje raken, dan laat u de auto repareren en schrijft u hem niet meteen af, toch? Dat zou zonde zijn van de investering die u hebt gedaan.'

Ik hoor werkgevers vaak zeggen: "Onze mensen zijn ons kapitaal, daar investeren we in". Maar in datzelfde gesprek, soms al in de volgende zin, gaat het over de torenhoge personeelskosten en hoe daarop bezuinigd kan of moet worden. Terwijl het kantoor draait op

en om dat menselijk kapitaal? Wat ik hiermee wil zeggen: als u als werkgever veel moeite doet om de beste juristen binnen te halen, bedenk dan ook hoe u ze kunt behouden voor uw kantoor. Niet alleen hoe u aantrekkelijk bent, maar ook blijft als werkgever. Gebruik dezelfde tactiek die gebruikt wordt in de marketing: u haalt meer omzet uit, en het kost minder tijd en geld om, het contact met bestaande klanten te versterken dan nieuwe klanten binnen te halen. Hetzelfde geldt voor bestaande en mogelijk nieuwe werknemers.

Ga regelmatig met uw professionals in gesprek. Het beste resultaat met deze professionals behaalt u, als u checkt of ze goed in hun vel zitten. Zodat ze 'soepel kunnen draaien'. Zo voorkomt u uitval door ziekte of vertrek. Ik heb het dan niet over een functioneringsgesprek waarin alleen gecheckt en besproken wordt of iemand voldoende juridische kennis en vaardigheden heeft. Ik bedoel dan een 'met-de-benen-op-tafel gesprek', waarin u echt in gesprek gaat over hoe een professional zijn of haar werk ervaart. Zo'n gesprek over iemands beleving (niet zijn functioneren) is als het regelmatig verversen van de olie in een auto. En als een professional een keer een fout maakt: schrijf hem of haar niet meteen af, maar ga in gesprek. Wat is de oorzaak van de fout? Misschien heeft het wel te maken met werkdruk of werkstress. Aan de hand van recente onderzoeken neem ik u mee in de ontwikkelingen en trends, die ik signaleer op de juridische arbeidsmarkt.

Werken in de advocatuur

Uit de special 'Werken in de advocatuur' die verscheen in december 2017 (uitgevoerd door Berenschot in samenwerking met SDU en de

Nederlandse Orde van Advocaten), blijkt dat er een groeiende onvrede is over de balans werk-privé. 40% van de onder-vraagden vindt dat er geen goede balans is. Dat is een toename ten opzichte van 2016, toen dat nog 27% was.

Een conclusie die getrokken wordt: 'de crisis is voorbij, met kennelijk een toenemende ontevredenheid over werkdruk tot gevolg'.

Een groeiend percentage van de ondervraagden maakt zich bovendien zorgen over de duurzame inzetbaarheid in het vak, terwijl het merendeel van de mensen aangeeft dat hier geen gesprekken over plaatsvinden binnen het kantoor. Waar het merendeel van de professionals (59%) in de advocatuur zich zorgen over maakt is de afname van de vraag naar producten of diensten door onder andere de digitalisering.

Wat opvalt in het onderzoek: 97% van de ondervraagden geeft aan dat sfeer/collegialiteit het allerbelangrijkste is op kantoor. Wat daarna belangrijk wordt gevonden is bedrijfsreputatie en daarna opleidingsmogelijkheden.

Werken in het notariaat

In december 2017 verscheen een vergelijkbare special als bijlage bij het Notariaat Magazine met de titel 'werken in het notariaat 2017'. Deze special geeft het onderzoek weer dat is gedaan door Berenschot in samenwerking met SDU en de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie.

Opvallend is dat deze special opent met een 'harde waarschuwing'. 'Notariskantoren hebben steeds meer moeite met het vinden van (met name juridisch) geschoold personeel. Mede als gevolg daarvan neemt de

werkdruk toe, soms tot onaanvaardbare proporties. Dit is kennelijk de belangrijkste reden voor vakgenoten om te overwegen het notariaat te verlaten.'

Ook hier geeft het merendeel van de (toegevoegde of zelfstandige) notarissen en kandidaat-notarissen aan dat ze geen goede balans werk-privé ervaren, dat de werkdruk als te hoog wordt ervaren en dat het kantoor weinig/geen aandacht besteedt aan het voorkomen van uitval door ziekte of burn-out.

Twee derde van het aantal ondervraagde kandidaat-notarissen vindt daarnaast dat het kantoor niet duidelijk is over toekomstperspectieven en ze zijn bovendien en vooral niet tevreden over de manier waarop ze worden voorbereid op managementtaken en een eventueel ondernemerschap.

Het belangrijkste advies dat wordt gegeven (door Nora van Oostrom-Streep, voormalig woordvoester van de KNB): 'Wees een goede werkgever'. Bespreek als werkgever de behoeften van medewerkers, en laat je waardering blijken aan je medewerkers. Niet alleen in geld maar vooral in aandacht.

Als er op een kantoor geen of te weinig aandacht is voor talent- en loopbaanontwikkeling, vergroot dat het risico op een burn-out.

Werken in de fiscaliteit

Tot slot is door SDU en Berenschot onderzoek gedaan in de fiscale wereld in de special 'Werken in de fiscaliteit 2017'. Een conclusie die getrokken wordt: 'je lokt schaars fiscaal talent echt niet met 100 euro extra salaris; schaarste is niet het enige probleem.' 'Fiscalisten zijn minder avontuurlijk ingesteld en veranderen niet snel van werkgever', wordt

Oog hebben voor de mens achter de meester

Originele strip: 'Is dit nu echt nodig?' van Peter Stokking



gesteld. Slechts 25% van de ondervraagden is op zoek naar werk. Dat is hoog ten opzichte van 2012 (het vorige onderzoek), maar nog steeds laag ten opzichte van andere beroepsgroepen.

Conclusies die aan het eind van het onderzoek worden getrokken: Door een grotere werkdruk komt de balans werk-privé in gevaar. Het percentage fiscalisten dat binnen 5 jaar een tekort verwacht aan mensen met eenzelfde functie is flink toegenomen. In het kader van persoonlijke ontwikkeling is meer behoefte aan advies en stimulering. Men wil niet alleen vakkennis vergroten (om de verplichte PE punten te halen), maar ook en vooral persoonlijke competenties verder ontwikkelen: 'op een hoger plan brengen van de persoonlijke skills'.

Fiscalisten maken zich vooral zorgen over de vraag of er voldoende budget is om hun doelen te bereiken (niet het juiste advies kunnen geven vanuit het kostenaspect), bezuiniging op arbeidsvoorwaarden, bevriezing van hun salaris en negatief imago van hun vak.

De factoren die de tevredenheid van deze professionals bepalen zijn, in volgorde van belangrijkheid: sfeer/collegialiteit, uitdaging, opleidingsmogelijkheden, kwaliteit van de leidinggevende, flexibele werktijden en loopbaanmogelijkheden.

Welk inzicht geeft deze vergelijking?

Aan de hand van hetgeen blijkt uit deze arbeidsmarktonderzoeken en hetgeen ik zie in mijn praktijk, wil ik graag mijn visie daarop delen. Op de eerste plaats zie ik een aantal overeenkomsten tussen advocaten, (kandidaat-) notarissen en fiscalisten:

- Hun drijfveer is de vakinhoud; ze vinden het juridisch inhoudelijke werk leuk, lossen graag juridische vraagstukken op en steken er daarom veel tijd en energie in.
- Ze hebben vaak dezelfde kwaliteiten: zijn gedreven, perfectionistisch, ambitieus, stabiel.
- Ze willen hun klanten adviseren; helpen met de juridische kennis die zij wel en hun klanten niet (voldoende) hebben.
- Ze zijn vaak 'minder avontuurlijk ingesteld'; hun doel is het bieden van rechtszekerheid. Dat is hun kracht en juist ook hetgeen ze hun klanten bieden met hun product of dienst/advies. Aan de andere kant maakt juist datgene dat hun kracht is, deze (rechts)zekerheid, waarom ze niet snel van werkgever veranderen. En het maakt veranderen van gedrag lastig. Want wat als...

Daarnaast blijkt uit het arbeidsmarktonderzoek dat in de juridische arbeidsmarkt de volgende trends spelen:

- De werkdruk neemt toe.
- (Gekwalificeerd) juridisch personeel wordt schaars.
- De balans werk-privé staat steeds meer onder druk.
- De sfeer op kantoor en collegialiteit (die niet meetbaar is in cijfers) is doorslaggevend in de beleving van medewerkerstevredenheid.
- Opleidingsmogelijkheden van 'soft skills' worden steeds vaker gevraagd.
- Flexibele werktijden, loopbaanmogelijkheden en een duidelijk beeld en voorbereiding op toekomstperspectief wordt steeds belangrijker.

Met deze kennis over het type mensen dat werkt in de juridische (advies)praktijk en hetgeen uit gemelde onderzoeken blijkt, is het

dus zaak dat u als werkgever in beweging komt. Zodat u de juristen, die talentvolle professionals, die u met veel tijd en energie (en geld) hebt binnengehaald kunt behouden voor uw kantoor.

Hoe nu verder?

De vraag is natuurlijk: hoe doet u dat?

Als je het mij vraagt is het voor u als juridische werkgever zaak dat u in uw personeelsbeleid voor 2018 oog hebt voor de genoemde persoonlijke kenmerken van juristen en daarnaast voor de trends die spelen in de markt. In mijn optiek zult u aandacht moeten besteden aan de hierna genoemde 5 punten. Maar nog veel belangrijker is mijn tip aan u: Zorg dat deze punten inhoudelijk worden vormgegeven. Geef het handen en voeten in de praktijk van alledag. Ga ermee aan de slag. Het jaar is pas net begonnen. En als u er door uw drukke praktijk of om andere redenen niet aan toekomt om dit te doen, ga dan samenwerken met of huur iemand in die u daarbij kan ondersteunen. Ook u als werkgever bent heel goed in de juridische vakinhoud, maar hebt er mogelijk geen beeld bij hoe u dit zou moeten doen. Daar zijn andere professionals (die daarin zijn opgeleid) voor!

1. *Start with why*: stel u zelf de vraag waarom u graag wilt dat deze medewerker bij u werkt (en blijft werken). Wat is zijn of haar toegevoegde waarde? En stel deze vraag ook aan de medewerker: waarom wil hij of zij graag bij u werken. Wat ziet hij of zij als zijn of haar toegevoegde waarde?
2. *Besteed aandacht aan duurzame inzetbaarheid*: voorkom dat duurbetaalde juridische krachten uitvallen door werkdruk en stress. Hierdoor bespaart u niet

alleen de kosten door uitval bij ziekte, maar ook de daarmee gepaard gaande overige kosten: re-integratie is vaak een kwestie van maanden en mogelijk moet er dus ook vervanging worden geregeld. Ook voorkomt u daarmee gefrustreerde collega's, die het werk dat overblijft moeten overnemen (en mogelijk ook uitvallen daardoor), en u verkleint het risico van boze klanten die niet of niet op tijd krijgen wat hen is toegezegd.

3. *Maak tijd voor loopbaan- en persoonlijke ontwikkeling*: in welke (levens)fase zit een jurist? Houd hier rekening mee in de ontwikkeling, die u voorziet voor deze jurist. Maak samen een op maat gesneden (persoonlijk) ontwikkelingsplan. Zo geeft u meteen ook toekomstperspectief en maakt u dat inzichtelijk en bespreekbaar. U kunt dan in overleg ook bepalen hoe u daar samen komt, en wat de betreffende jurist aan ontwikkeling nodig heeft (niet alleen op inhoud!) om daar te komen. En wat u daarin als werkgever verwacht. Maak duidelijk hoe voor u een partnertraject of toetreding tot de maatschap eruitziet. Met andere woorden: lever aan/samen met uw medewerkers hetzelfde maatwerk dat u uw klanten biedt. In de arbeidsmarktspecial voor het notariaat werd bijvoorbeeld als idee geopperd: werk samen met andere sectoren zoals de advocatuur, het bankwezen, de belastingdienst en de rechtelijke macht.

Als u juristen de kans biedt ergens anders eens in de keuken te kijken, verrijkt dat hen enorm, en kunnen ze met andere/meer kennis en ervaring terugkeren binnen kantoor. Zo kunt u als juridische dienstver-

lener de arbeidsmarkt op een andere manier vernieuwen;

4. *Denk na over 'generatiemanagement'*: als u kijkt naar de toekomst van uw kantoor is het, behalve oog te hebben voor de levensfase, essentieel om aandacht te besteden aan de vraag: hoe ga ik om met de nieuwe generatie juristen. Deze juristen, ofwel de 'happy holics die het niet meer voor de poen doen', vinden een prettige werksfeer belangrijker dan een bonus en blinkende leaseauto. (Uit het boek: 'Happy Holics, leidinggeven aan mensen die het niet doen voor de poen' door Itamar Sharon). U kunt het als een last zien en over hun waarden, normen en kijk op het leven oordelen (waarom willen zij niet zo hard werken, ze maken zich er makkelijk van af etc.) of u kunt het als een kans zien om uw kantoor te vernieuwen. U haalt met hen immers ook veel nieuwe kennis en vaardigheden (bijvoorbeeld op het gebied van ICT en social media) binnen.
5. Zorg dat u als kantoor aantrekkelijk blijft voor jonge juristen en ga hierover vooral met hen in gesprek. De 'moderne' medewerker is bijvoorbeeld op zoek naar autonomie, binding en competentieontwikkeling. Dat vereist een andere vorm van/manier van leidinggeven en begeleiding dan nu vaak gebeurt op de meeste kantoren.
6. *Organiseer de hiervoor genoemde 'met-de-benen-op-tafel-gesprekken'*. In het bedrijfsleven is dat een gangbare manier van communiceren met de medewerkers. Niet over de inhoud van het functioneren, maar 'hoe gaat het met jou?'

Als een veilige sfeer wordt gecreëerd durft een medewerker zich kwetsbaar op te stellen en ook echt te vertellen waar hij of zij behoefte aan heeft. Juridisch inhoudelijk of vooral persoonlijke ontwikkeling. Bijvoorbeeld: Waarom blokkeert hij of zij? Waarom is feedback geven lastig? Of waarom durft hij of zij niet te zeggen wat er echt speelt? Zo maakt u ook de hiervoor genoemde werkdruk beter bespreekbaar. De (slechte) balans werk-privé die in alle onderzoeken wordt genoemd, wordt dan zichtbaar. Maar ook de behoefte aan flexibiliteit, eigen verantwoordelijkheid en bijvoorbeeld thuis werken.

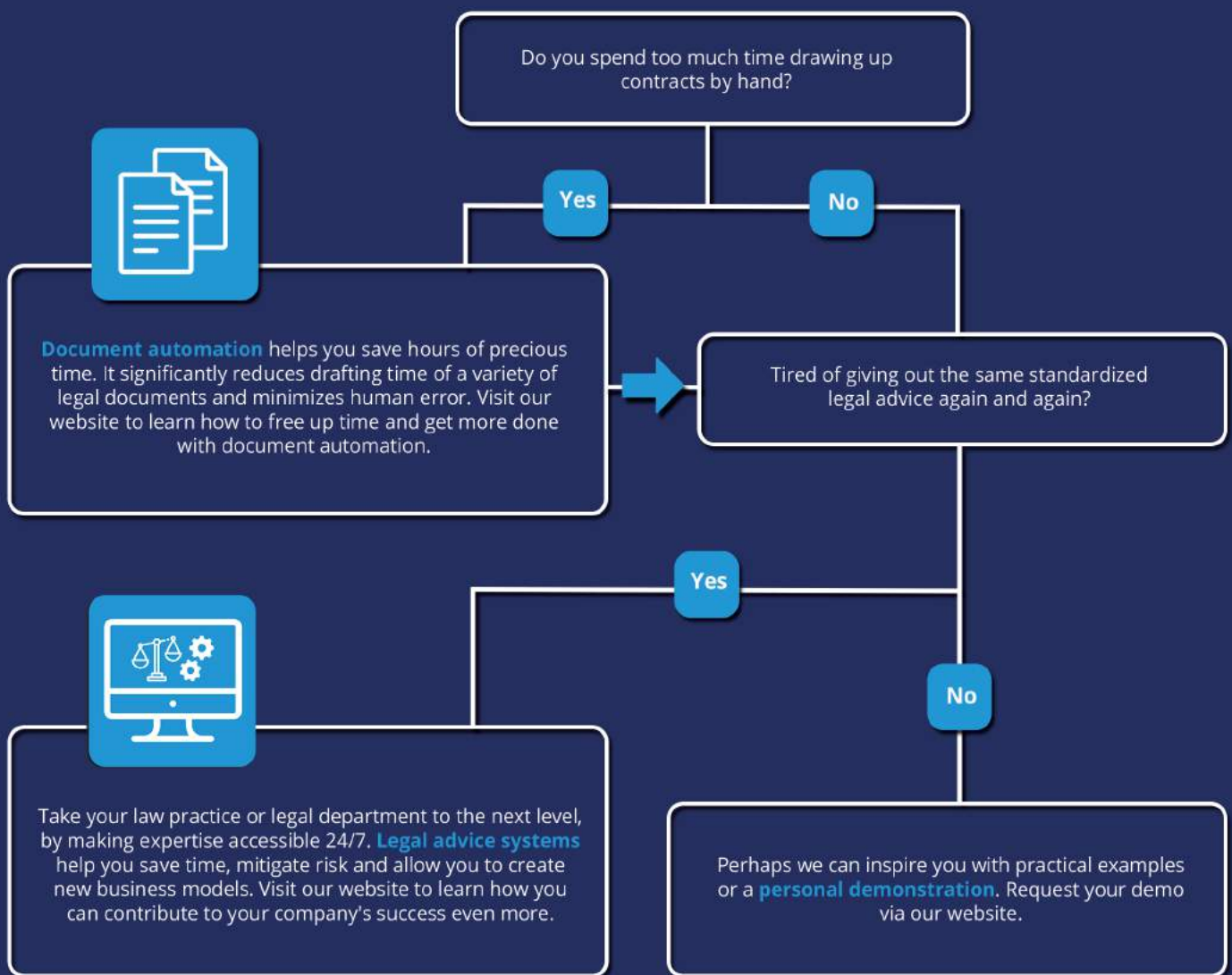
Conclusie

Investeer vooral tijd in en besteed aandacht aan de menselijke aspecten; de behoeften die spelen binnen uw eigen kantoor. Sfeer en collegialiteit zijn de hoofdredenen waarom iemand gaat of blijft. U kunt niet bepalen of juristen bij u willen blijven werken. Dat kunnen zij alleen zelf. Het enige dat u als werkgever kunt doen, is een zodanige sfeer en omstandigheden creëren dat mensen bij u willen blijven werken.

Richt uw pijlen niet alleen op uw klanten, maar ook op uw medewerkers. Denk niet: wat als we investeren in onze mensen en ze vertrekken? Focus op wat u wél wilt bereiken, want: 'wat als je niet investeert in je mensen en ze blijven...'

Als u oog hebt voor de mens achter de meester kunt u, kijkend naar iemands persoonlijke drijfveren, kwaliteiten en skills, inspelen op de trends die spelen in de juridische arbeidsmarkt. Zo behaalt u meer resultaat met dezelfde mensen, voorkomt u uitval en vertrek en kunt u de toekomst van uw kantoor veiligstellen!

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.

Launching Customers

Voor de programma's Working @ | In the Picture | Thought Leader Talks | TechnoVation zoeken wij nog launching customers. Vindt u het interessant om onderdeel te zijn van de introductieprogrammering bij de eerste juridische online TV zender en uw boodschap te delen in meer dan 30 landen met +150.000 kijkers? Neem vrijblijvend contact met ons op en wij vertellen u graag meer over de programmering, de exposure, de extra voordelen die horen bij het zijn van launching customer en wat er van u verwacht wordt.



Legal Business Broadcasting, Sharing Legal Business News, Insights and

LBB LEGAL *BUSINESS* BROADCASTING

Online Television | On Demand | Streaming

Vraag vrijblijvend informatie aan via: launchingcustomer@legalbusinessworld.com

Vergeet niet te vermelden bij welk kantoor of bedrijf u werkzaam bent.



Knowledge. Become part of the Success and the Future of Legal Information



LegalBusinessWorld International

Articles by Thought Leaders from all over the world

+150.000 readers per month and still growing

Exposure in 38 countries



Selectie Legal **Business** World International

'Need to Read' artikelselectie uit het Internationale eMagazine



Strategic Challenges That New Firm Leaders Face

By Patrick J. McKenna

The recent announcement from Baker McKenzie that their global chairman would be taking a medical leave due to severe exhaustion took many by surprise. But Paul Rawlinson is far from alone, among firm leaders that I have worked with over the years, in having to contend with a position that has grown ever more demanding with challenges that are usually not fully recognized when first taking on the role. Most lawyers have NO idea what the huge scope of this job entails (ever seen a job description?), how much exhausting travel can be involved, how much time it really requires, how lonely it can be at the top, and how ill prepared many new firm leaders are when they assume office!

There are a number of common questions that I find are asked about leadership transitions and the challenges that new firm leaders often face and so I have identified those with my observations and experience with respect to each:

1 - What are the most common mistakes new firm leaders make when they take over?

We need first to acknowledge some possibly fundamental differences between the overall situations that pertain to a successful firm, versus what might be seen as a strategically complacent firm or a firm that confronts severe and immediate competitive challenges. Each situation may require putting the new leadership accent on a different syllable and with an entirely different sense of urgency.

One of the more common mistakes is arriving on the scene believing that you already know what the issues are and that you already have the answers. If you take that approach, I can pretty much guarantee that you will not only discourage your partners and team of support professionals from sharing important information, but that your people will interpret the information you do get in ways that support your pre-existing views.

Secondly, you have to be careful how your relationships are perceived. If you are coming to the top leadership position after stints as a practice or industry group head, or if you reside in some particular or foreign office, you will likely be perceived as maintaining obvious loyalties to established friends. Once you are identified as being on one side of an issue, it

becomes even more difficult to solicit disinterested perspectives.

Finally, one of the tough challenges is to acknowledge what you do not know. Identify those around you who are the experts in various important areas and do not be afraid to lean on them. News Flash: No one really expects an incoming leader to know everything.

2 - What are the biggest challenges all new firm leaders face and what are some of the ways to overcome them?

There are so many challenges. Most professionals really do dramatically underestimate the scope and responsibility of managing and leading an entire firm. One thing we should insist on is that the firm leader has a detailed job description. That description must get widely circulated throughout the firm so that everybody gets a true sense of what the job entails. Some time back when I compiled a rather thorough “activity analysis,” I identified no less than 50 bullet points relating to the responsibilities of any firm leader.

Few firm leaders understand that they will probably go through a transition defined by identifiable and typical emotional stages. The first stage is ‘anticipation’, or what one leader I worked with called the “peak of inflated expectations.” You have just learned about your new appointment or selection and you are excited, justifiably proud that you have been chosen, and you are busy making physical and mental to-do lists.

The traps that some firm leaders can fall into at this stage derive from not fully

understanding the full scope of the responsibilities that they have just agreed to be responsible for. They fail to properly prepare, underestimate their own need to change, and may not begin the transition soon enough.

The most important stage, however, is the second one which I call ‘adjustment’, and which the firm leader I mentioned earlier, referred to as the “trough of disillusionment.” You have begun to serve as firm leader but the realities of the daily tasks do not align with your preconceptions of how things are supposed to operate. It begins to occur to you that this role is going to require developing some new capabilities.

As a new leader, you may be surprised to feel confused and indecisive just at the time you want to appear clear and strong-minded. You may feel overwhelmed and anxious just when you would much rather be seen as composed and dynamic. There are, as a result, a number of what we could call ‘leadership tensions’ – the more or less ongoing dynamics of the job that incumbents wrestle with, to handle the job of being a leader.

As you pass through this second stage, remember that your people are not interested in your title. They want to know if you care about them as individuals, if you care about helping them solve their problems and enhancing their career success.

Consider building and maintaining relationships as a critical part of your leadership role. Remember that leading is always done *with* others, not *to* them.

Everyone wants a cheerleader – someone to believe in them, to help them have a can-do attitude. What can you do to let every partner know that you believe they can become even more of a success?

And always remember that as the leader, you are under a microscope. Your decisions, how you make them, the people you consult with, are all viewed very carefully. Likewise, everything you say and the signals you send will also be subject to scrutiny and conjecture. You will be inundated with phone calls and e-mails; with questions, requests, and advice.

You may need time to transform some relationships. Good leaders customize relationships with each individual on their radar screens.

3 - What makes transitions go wrong and how can mishaps be avoided?

A recent example of a new firm leader’s false start comes to mind when, on day one, he charged off determined to implement his personal vision of where the firm should be going.

Typically, any new firm leader is someone with a great reputation within the firm. It is anticipated that he/she will create momentum quickly and deliver the desired results. Expectations are high and the new leader does not want to disappoint, and will therefore mistakenly enter the fray with a given strategy in mind.

New leaders believe that their successful track records, combined with their mandate, guarantee the support of the partnership.

They focus attention on the technical aspects of implementing their strategy, wrongly assuming that a critical mass of support is in place. The higher the expectations, the more they believe that everyone is behind them, and the more likely they are to assume that they are on the right track.

As a result, they act first and ask questions later. In the situation mentioned above, the rush to deliver results caused the new leader to neglect taking sufficient time to learn important information, and to gauge more carefully what I might call his partners' "appetite for change."

As a new leader, it is understandable that you will feel that you already have the information you need about how people think and feel. After all, you have been a partner in the firm for many years and may have even served on the executive committee or board or as an office head prior to accepting this mandate. But how much do you really know?

It is all too easy to step on people's toes and, as a result, abort even the most promising firm leader's agenda. New leaders must use the time before their actual transition to gain significant information that will refine and perhaps redefine their strategic agenda going forward. In most situations, the new leader's initial concern should not be to hit the ground running, but to hit the ground listening.

The lesson? As early as possible as a leader, you must get input from your people on what they see as the preferable direction. Conduct one-to-one interview sessions with your partners (and other professionals in the firm), asking each one the same questions to get their

insights, solicit their advice, and see what themes emerge.

Clarify what they want to see you 'shake up' and what they want to see you 'preserve'. It is wise to have people see that you are genuinely engaged and willing to listen before you say the first word about where you think the firm needs to go.

4 - What is the outgoing firm leader's responsibility during a transition? How can they ensure a smooth transition?

Outgoing firm leaders have at least five critical responsibilities.

First, one common delusion every departing leader may hold is that they are indispensable or at least that the firm will stumble without them. Every one of us who has ever held a leadership position may maintain some secret fantasy of one day announcing our plans to resign, and then leaving office amidst sorrowful tears, a standing ovation from partners and staff, and general consternation about the future, now that we are leaving.

Chances are, the firm will survive and even thrive without you. You should therefore compose a 30-second 'elevator speech' to tell people, in a positive way, why you are stepping down and to convey your excitement about your future and that of the firm.

Secondly, the leadership transition period is a good time finally to deal with annoying operational problems or troublesome personalities, so that the new leader can come in fresh and immediately begin to address some of the more important, strategic issues. →

Conferring with your successor and, with their agreement, confronting these often sensitive and sometimes messy situations now, is one of the best gifts you can give your replacement – a clean slate from which to work.

Thirdly, think about what information you would want if you yourself were now about to embark on this new leadership position. As the incumbent, you typically know more about the firm and its operating nuances than anyone else. Much of that information, or at least how to find it, is stored in your head. Think about how you might codify and share everything you wish you had known when you first took office.

Fourthly, to help ensure the success of the new leader, you should under no circumstances speak with anyone at the firm about his/her performance. Being perceived as negative or unsupportive only reflects poorly on you. You must also not allow anyone to say, ‘Well that’s NOT how we handled things when you were the boss!’ That is disloyalty, and you must take issue with it. It may be gracious of partners to acknowledge your good work, but your focus should be on supporting and cultivating the strengths of the new leader.

Finally, the best advice I can frankly give any leader leaving office is to simply let go. Never mind all those lovely things they said about you at the resignation dinner. You are now a beloved part of history. The firm must learn to live without you, so the sooner you get out of the way, the sooner they can get down to business.

5 - What is the biggest surprise that new firm leaders face that they may not have thought about beforehand?

The biggest issue I hear about from new leaders is always the amount of time it takes to do the job right. Many of them are not quite full-time firm leaders, so they struggle with trying to maintain some balance between the time needed to manage the firm and the time required to maintain some modest personal practice.

Here is a tip: create a *stop doing* list. Take a look at your desk. If you are like most hard-charging leaders, you have got a well-articulated to-do list. We have all been told that leaders make things happen – and that is true. But it is also true that great leaders distinguish themselves by their unyielding discipline to stop doing anything and everything that does not fit.

Beyond this overriding time issue, there are subtler, more subjective perceptions and issues that catch new firm leaders by surprise. The best way to describe them is with a few direct quotes from men and women who have experienced the transition firsthand ...

“I realised that fundamentally my relations with my partners would never be the same. Everyone has an agenda when they talk to you. As managing partner, you can never again just be one of the guys.”

“The sheer number of requests for meetings and for discussing issues, both petty and major...is absolutely staggering.”

“You realise that, if people ever begin to say, ‘This firm is no good’, it’s not the firm, it’s you. It suddenly becomes unbelievably personal.”

“You don’t know all of the answers when you assume this position and some of the answers you thought you knew, you soon discover aren’t really that workable in the real world. What worked for you or your predecessor in the past may not work tomorrow.”

“A surprise for me was that what you say is not always what the partners hear and that constant reinforcement of the message by word and deed is critical.”

“Notwithstanding all of the qualities I believe I have, I’m often feeling like a fish out of water. And yet how do I tell anyone what I’m going through? I need them to go on believing in me and trusting that I know what I’m doing.”

6 - What are the best action plans for new firm leaders from the moment they are named to the moment they take over? For the first 30 days on the job? For the first 100 days on the job?

Again, from the day you are first appointed through the first 100 days, the best practice is to listen and learn. Travel throughout your firm. Look for patterns in everything you see and hear. Spend as much time as possible asking questions, talking to people, and getting feedback and thoughts on what is right and wrong with the firm's operations. Do not be afraid to listen to people who disagree with you. Listen, actively, to those who challenge your assumptions.

Based on what you have been hearing, settle

on a few major priorities. You cannot fix everything at once or do everything you want to do, so you need to make some strategic choices. Here is where you begin to align your firm around a shared direction for the future. Make time during the initial 30 days to meet with clients. Balance the big picture vision with frontline views. There is no reconnaissance more important than client relationships. Do not be afraid to look for ideas in unusual places. Cast a wide net for insights. Sometimes, for example, the breakthrough idea lies in the successful experiences of other professions.

Within the first 100 days, you need to target a few early wins. Momentum counts and nothing succeeds like success. Pick a problem your firm has not been able to address and figure out a way to fix it quickly. That is how you enhance your reputation and ensure perceptions of a successful transition.

Contrary to what some business literature suggests, real leaders do not worry about legacies. They care instead about the long-term competitive vitality of their firms. If you are focused on fashioning a legacy, you will be remembered as ... the man/woman who was focused on fashioning a legacy!

7 - What are the specific challenges and concerns facing any new firm leader who is taking over from a founding partner?

The challenges and concerns are the same whether it is a founder or whether it is a long-standing incumbent who is revered throughout the firm. In either event, at issue here is



Sometimes

refres

TO REBUILD

THE FUNDAM



IT'S SO
hing

ENT

of your Firm

whether the new managing was hand-picked by his/her predecessor; that is whether he/she is an heir apparent in a virtually ordained succession process. By contrast, the dynamics are very different if the new leader emerges as a result of careful internal deliberations and/or an election. In that case, patriarchy has given way to democracy.

When you are handed the keys to the kingdom by a successful incumbent who has groomed you for the job, there is a temptation to play your predecessor's 'mini-me'. In some ways, you will feel indebted to this firm leader who gave you the opportunity, and you will feel obliged to try to carry on in the same style. But that defeats the purpose of the succession. When people see a new leader who looks exactly like the old one, they may be lulled into thinking the old firm leader has simply been cloned, which, in turn, encourages a mindset that is less than receptive to innovation and independent initiatives.

Hand-picked leaders can also be reluctant to take the organization in a new direction because, after all, the existing approach worked. That too can be a mistake as it reinforces the old model which, even if effective in the past, sends the message that there is really only one way to get things done.

A leader hand-picked by a founder needs to be particularly aware of pent-up concerns that no one has previously been brave enough to express. A high-profile predecessor may have been so dominant that people in the organization have been chafing for more participation

and involvement in the decision-making process.

Whether hand-picked or elected, you must honor the success and ideals of the person you are replacing. But it is important to communicate that you are still setting your own course, and to make it clear that you are up to the challenge. If the founder was revered, and if he/she personifies all the growth and success that the firm has enjoyed, the natural concern is that that energy should not dissipate. So rely on simple reassurances to the effect of, 'While I have big shoes to fill, I am determined to fill them.'

Always remember that there is a team that will have played a big role in the success of the departing leader. One of the biggest problems in any firm led by a high-profile managing partner is that too much credit for success is accorded the charismatic individual, and the broader resources of the firm that facilitated the success may go overlooked.

8 - Are there any lessons that can be learned by comparing the new firm leader's experience in their first months to that experienced by other executives, either in business or government?

I often tease new firm leaders by asking them what they could possibly have been thinking when they took on such responsibility. For all the burdens they are willing to shoulder, their willingness to do so is often disparaged. Many partners see management as pure overhead, as drudgery that does not really reflect the legal professionalism that defines a lawyer, and does not generate revenue in the way that actually practicing law does.

Then we have partners at law firms who all too often bristle at any suggestion that they can or ought to be *led*. After all, we are all told that every real leader is someone who has followers. Right? So quick show of hands, how many of you aspire to be a follower? The truth is in the legal profession that we all see ourselves as being leaders . . . in some way.

Meanwhile, firm leaders feel they are making sacrifices for the betterment of the firm and should be appropriately appreciated; while the partners think of you as serving at their pleasure. – they are allowing you to hold the leadership title, so you should be beholden to them!

Such dynamics should convince us that the playbook for new leaders of professional services firms is fundamentally different from the guidance that new corporate CEOs may get. There is a huge difference between operating in an environment where you say jump and people actually jump, then what happens in

our world. In our world, if you dare say jump, your partner will jump all right – right into the arms of some waiting competitor.

About the Author

[Patrick J. McKenna](#) is an internationally recognized author, lecturer, strategist and seasoned advisor to the leaders of premier law firms.

He is widely credited with being one of the profession's foremost authorities on practice leadership and the author or co-author of nine books including international business best-seller *First Among Equals: How To Manage A Group of Professionals* with David Maister (Free Press) and most recently [his new eBook, Leadership Lessons From The Trenches](#).

He co-leads *First 100 Days: MasterClass For The New Firm Leader* – with the next session scheduled for November 29, 2018.

PODCAST SERIES BY ARI KAPLAN



REINVENTING PROFESSIONALS

Ideas, Guidance & Perspective
Sharing insights with industry leaders shaping the next generation of legal and professional services



HARVARD LAW SCHOOL
Center on the Legal Profession



BIPIG We Build Intelligence Infrastructure for Legal Organizations.



Growth in the Legal sector

Katie McLean, Chief Growth Officer at Athennian

How might Google, Microsoft or Netflix achieve growth if they were a law firm?

Cloud based technology firms are growing at rates as high as 45% year over year and most law firms are experiencing a growth rates of less than 3%. The growth strategies of companies such as Google, Microsoft and Netflix could boost the growth and profitability in the professional services industry and more importantly improve the user experience. The fundamentals of the success of tech companies emerge from the principles of: empowering the user; a growth mindset; transparent business process and fees; leveraging data to make decisions and nurturing a magnetic culture that attracts employees and clients.

The professional services industry maybe more complicated than doing a Google search, creating a document, choosing a movie or ordering a ride but these growth strategies provide interesting insights on how to create exponential growth in professional services.

Focus on the User

Google has experienced exponential growth over the last twenty years.

One of their key pillars of success has been about “focusing on the user”. Google empow-



ers people all over the world with the ability to ask any question and get an answer, for free. “For the first 18 months of its existence, Google didn’t make a penny from its basic web-search service. Only then did it make the transition from good technology to great technology with a critical mass of users.” (Fast Company 03/31/03) By democratizing knowledge and giving something away for free, they built a \$53.5 billion dollar company with a growth rate of that is three times as high as the S&P average.

The concept of offering a freemium product to empower a client with knowledge is not yet common in the legal world. Lasha Van Der Bij started her company, Optimize Legal, to enable law firms to offer their clients curated le-

gal knowledge. They can provide this as a value added service to their larger clients or they can charge a subscription fee. Van Der Bij says “the revenue stream is often secondary, as the bigger piece is providing clients with the ability to easily see changes in the law. They will need assistance changing their internal company policies, practices and template documents, and that’s where the law firm steps into help.” When Google offered the search engine the world began asking more questions, not less. Productizing knowledge is an instrument to growth over and above hourly legal fees.

A growth mindset

The newest leader of cultural transformation in the technology world is Microsoft, the powerhouse that recently experienced a cultural change from a “fixed mindset: to a “growth mindset”. Microsoft CEO, Satya Nadella took over at Microsoft in 2014 and in just four short years has tripled the stock price of the company. How has he helped Microsoft to grow when growth, prior to his leadership had been stagnating? Nadella turned inwards to reflect on how the mindset of the company might affect positive growth. After reading the book “Mindset, the new culture of success” by Carol Dweck, he realized that the company needed to shift from a mindset of “know it alls” to “learn it alls”. When a company is operating in a fixed mindset, mentally, they will continue to do things as they have always done them. When they are operating in a growth mindset they will question the status quo and find new and better ways. He said “When we exercise a growth mindset by being customer obsessed, diverse, and inclusive and act as one Microsoft, that’s when we live our mission and truly make a difference in the world”.

The professional services world has an opportunity to adopt a growth mindset, to look for new ways to make their clients happy by asking themselves and their clients how they might do better. By constantly engaging clients, soliciting feedback and then pivoting or iterating like their technology counterparts they have an interesting opportunity to engage more clients.

Transparent Business Processes and Fees

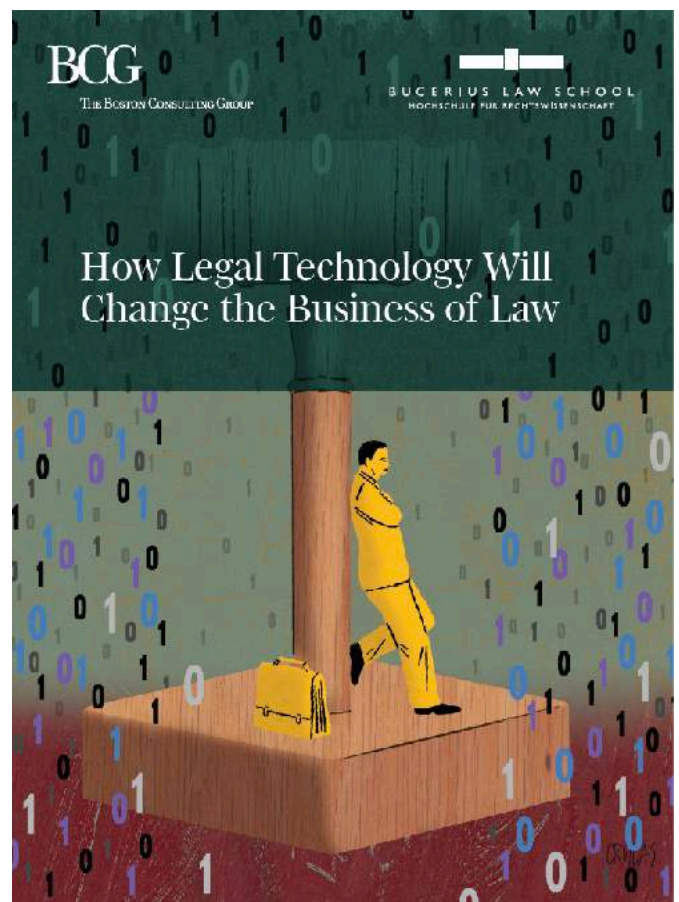
Uber was able to disrupt a transportation business that began in 1897. For hundreds of years, taxis provided a service where they picked people up and dropped them off wherever they wanted leveraging a taxi meter. San Francisco based Uber and then Lyft provided an attractive alternative. Uber was able to side-step some of the regulatory requirements and provide a service that is more cost effective, faster and with more value to the user. They empowered the client with the ability to know the exact price before they even order the ride and they also offered a view on the location of the car and when it will pick them up. They could easily check the progress of the car while it's on its way. Some people believe that they moved forward because of price but really it's about transparency, data and empowering the user.

Legal clients are asking for the same transparency. In the 2016 study report, "How legal technology will change the business of law" produced by Boston Consulting and Bucerius Law School they mentioned that "Big law's clients have also begun demanding greater transparency on fees and more seamless collaboration between their in-house staff and external lawyers."

At one time taxis would have said that there is no way to predict what a cab fare would be as there were so many variables such as traffic, weather and an understanding of distance to be travelled. Uber simply leveraged data and existing infrastructure to solve those problems. How can the legal world do the same to leverage the same kind of growth?

Leveraging data to make decisions

Netflix has overtaken Disney as the world's most valuable data company (forbes May 27th 2018 "How Analytics has given Netflix the Edge over Hollywood"). Netflix employs 5000 people to Disney's 20,000. "The latest Netflix series is not being made because a producer had a divine inspiration or a moment of lucidity, but because a data model says it will



work.” “Just get your data to the cloud now” said Eric Schmidt, Former Executive Chairman of Google. What he meant by that is that none of the data analytics, customer intelligence, agility and scale etc is really available or feasible unless you are in the cloud. Netflix can now anticipate our needs by curating tv and movie choices before we even think of them.

Netflix leverages the power of the cloud. Many law firms have a “no cloud” policy for security reasons. The organizations that are most vulnerable to cyber attacks are on premise systems with the practice of emailing files around. According to Gartner, “through 2020, public cloud infrastructure as a service (IaaS) workloads will suffer at least 60% fewer security incidents than those in traditional data centers.” (Gartner Is the Cloud Secure? March 27, 2018, Contributor: Kasey Panetta).

The cloud is the way to store and leverage data because of its security, price and ability to scale. Law firms have a great deal of data that once in the cloud they can leverage to make better decisions for both their firm and their clients. With data analytics law firms can anticipate their clients needs and gain a competitive advantage.

Nurturing a magnetic culture that attracts employees and clients

Technology companies are famous for their corporate culture and their customers love them for that. At Google, two million people a year apply for openings at the fast growing company. They go through an intense interview process that looks primarily for a growth mindset. One million people a year visit the Google campus in Mountainview - just to be a

part of it. Corporate culture is a powerful way to attract new employees and customers. Simplex Legal is a rapidly growing law firm whose foundation is based on doing what’s right for their clients. Martine Boucher, co-founder wants to, as she says “we do what's right for our clients and our staff and make sure that our employees are enjoying their lives” To achieve this she has turned first to the corporate culture of her firm. When she onboard a new lawyer or staff member she has a conversation with them of where they want to be in their lives both professionally and personally. She then finds assignments for them that will both challenge them and meet their schedule. Boucher subscribes to the “happy employee” equals a happy client model for a business model and it works. Their approach has been financially rewarding and they have practically doubled both the number of lawyers in their firm and revenue in the last year.

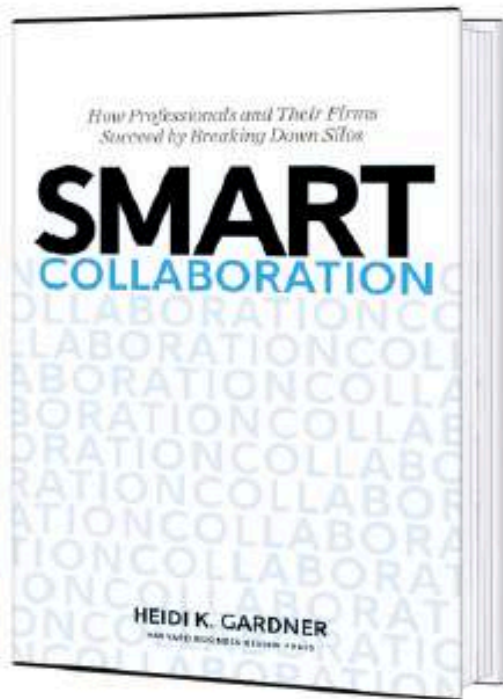
Summary

In her speech at CLOC 2018, Mary O’Carroll, the chief legal counsel at Google gave an inspiring speech about the potential for change in legal. However, at the end of it she expressed what many lawyers from in house legal departments are feeling - that the professional services firms are not responding quickly enough to the way that they now want to do business. They are asking the law firms that they deal with to change, to listen to their needs, yet they are still not being heard. Yet there is hope and as O’Carroll says “when we simultaneously see progress and achievement, alongside absolutely backward and entrenched thinking? I think it shows that we are entering into a new stage in legal operations.”

There is a massive difference in growth rates between tech and legal, however if they band together and share growth strategies that leverage technology, legal services can blossom. The secret to activating growth will involve significant changes in law firm culture, mindset and a willingness put clients first. The firms that have begun to make the moves required are edging closer to tech firm growth. Clients will be choosing with their wallets and pressure from the big four and legal tech companies will be offering them attractive alternatives to firms that don't focus on the user.

About the Author

[Katie McLean](#) is a proven leader in sales, marketing and alliances with experience at Google, Oracle, HP and Xerox. Katie is most comfortable leading organizations with innovative, ground-breaking and disruptive technologies. Trained in Cloud and SaaS sales, she has built high performing teams around new concepts and has experience hiring, managing and leading people. Her personal passion is around building purpose and people first companies that attract the best customers, partners and employees through an inspiring corporate culture.



Not all collaboration is smart. Make sure you do it right.

In this *Washington Post* bestseller, Heidi K. Gardner shows that firms earn higher margins, inspire greater client loyalty, attract and retain the best talent, and gain a competitive edge when specialists collaborate across functional boundaries.

AVAILABLE AT HBR.ORG AND WHEREVER BOOKS ARE SOLD
hbr.org/books





"A Millennial's Perspective on how law firms can retain Millennials" or talent ...?

By Mary Bonsor, CEO and Co-Founder of F-LEX

WhatsApp notification. Respond to email. iPhone rings. FaceTime Mum. Post photo of brunch on Instagram. Update status: "En route to law exam, wish me luck!"

Life moves fast, and millennials manage their lives on the move.

But what do millennial lawyers really want and how do law firms need to adapt to attract and retain the millennial generation? What will the future look like for an undergraduate student entering the legal profession in 2020?

Before we can answer this, we need to look what motivates a millennial and what differentiates this generation. Well that part is easy, it's me! Millennials are defined as the generation born between 1980 and 2000, which incorporates several sub-categories often dubbed as 'Generation Y' and Generation 'Z', amongst others.

I was born in 1987, so you might say I'm the ultimate millennial. Growing up in an increasingly technological era, millennials are characterized by our ability to multi-task and desire to be connected. We want responsibility and autonomy. We like being involved and playing a key part of a team. There are some commonly held (mis?)conceptions of the generation, that we are lazy and fickle, glued to technology to the detriment of all else. I would argue that this characterisation is unfair, but it is true to say we work differently and are incentivised by different factors than previous generations, for example: achieving a desirable work-life balance, flexible working, collaboration, transparency and varied career opportunities.

Professionally, I rely on millennials to drive the business I started just over two years ago. F-LEX is a platform, which connects pre-vetted law students to law firms and general counsel, for a flexible, on demand service (<https://flex.legal>). As a result, I have spent the past two years interviewing and onboarding millennials all over the UK and placing them into short-term paralegal roles. Through this I have been able to understand what the next generation of lawyers are looking for and what has motivated them to enter the legal profession.

So, why is important that we start listening to the future generation of lawyers now?

By 2025, 75% of the workforce will be made up of millennials [1], but in all likelihood, led by Managing and Senior Partners from a different generation. Unless firms adapt to embrace the changing character of their predominant work force, they will not motivate or retain

their most valuable asset.

In August 2018, F-LEX carried out a survey of the 2,000+ law students on our platform (897 replied within 3 hours of sending it out, showing how responsive a millennial can be), providing some extremely interesting insights.

It's all about the money, money, money...or is it?

67.7% of those surveyed said they chose to enter the profession because of the intellectually stimulating work. This is good news! As technology develops, I imagine lawyers will be using a higher proportion of their time to carry out challenging legal work.

Whilst 16.8% said they wanted to enter because of the prestige of the profession, only 4.2% said money was the most important thing they looked for in their career. This was revealing because many law firms seem to put money ahead of every other incentive to attract and retain employees. Indeed, this year alone, many of the top Magic and Silver Circle Law Firms announced pay increases for their Newly Qualified lawyers and Trainees of up to £100k.

This was also borne out in a recent PWC report [2] which showed that 85% of female millennials look at a firm's 'Diversity and Inclusion' policy when deciding which firm to apply for. This is an extraordinary figure and something that only recently law firms have begun to really focus on, with diversity becoming an important part of winning work. It is also, however, a key factor of why a Millennial might apply for a particular firm.

It's all about balance.

In the F-LEX survey, when asked “*how long do you see yourself staying at a law firm*”, a staggering 75.1% said less than three years. Why is this? Do law firms have a bad perception of working their staff too hard and throwing money at the problem?

The answers lie in the next question we asked; “*What is the most important thing that you look for in your career as a lawyer?*” 36% said “work/life balance” with only 22% saying they wanted to progress to become a Partner.

Offering an environment which fosters a healthy work/life balance (or a blend - I recently read in article which argued that millennials try to do both at the same time rather than putting life before work) is going to be an absolute necessity for attracting the future generation of lawyers.

An interesting observation though is that the desire for flexibility isn't actually as restricted to millennials as we might think. Allen & Overy's Peerpoint recently produced a report which found that achieving a fulfilling work/life balance was the single most important criterion by which lawyers identify career success [3], so perhaps this change has been longer-in-the-making than it appears?

Change is as good as a rest.

Another trait of the millennial is the ability to multi-task. We like to do more than one thing at once and move between tasks frictionlessly.

When asked “*Which of the following would entice you to stay at your firm for longer*”, 30.1% of F-LEX's respondents said the ability

to try out different areas during their qualified years, however, in the current system, whichever seat you qualify in, is, in most cases the practice area you stay in for life. This rigidity does not sit well with the millennial who wants to constantly be learning and developing their career opportunities.

So, how should law firms embrace this? Could law firms start offering secondments to different teams further down the PQE road? This may help retain talent and allow individuals to continue to learn and grow.

The influence of technology means that different roles will be created, and more opportunity will arise for lawyers (and non-lawyers) to become legal analysts, legal engineers or legal designers, for example. Will this will nurture the development of different skillsets, potentially producing more ‘client-centric’ lawyers as a result? Opening up of these opportunities is already happening, as we see some major firms offer their trainees seats in these new areas as they are established. I see this as a great first step, but I would love to see a firm offer these opportunities to their lawyers who are above 3 years PQE rather than just restrict the opportunity to trainees.

What would a millennial law firm look like?

- The strict hierarchy would be a thing of the past.
- Time would not be recorded, rather outcomes and qualitative feedback would measure success, and a lawyer's PQE level wouldn't singularly dictate their perceived abilities.
- Collaboration would be the norm within a

linear structure with more focus on multidisciplinary teams working together.

- Bonuses would be awarded, not on the billable hour, but by client satisfaction.
- Business and commercial decisions would be driven by client data.
- Firms would genuinely reflect their corporate diversity and inclusion values and each person at the firm would be required to regularly offer their skills pro-bono.
- Technology would be used for most of the more menial work and there would be many non-legal roles such as data analysts, legal engineers and legal designers, all focusing on resolving the clients' problems in a commercially focused and cost-effective manner.
- All employees would have the opportunity for some equity stake in the business to ensure retention rates and innovation would be driven at all ends of the spectrum.
- Flexible and agile working would not simply be 'put up with' but rather an integral part of the culture, seamlessly supported by a firm's internal technology systems which support communication and administration.

Practically, we may be a long way off this utopian view and I'm sure there are questions over how feasible this is in reality. However, firms are going to have to think carefully about how they are going to adapt to ensure that they attract and retain the best millennial talent in 2020 and beyond.

Notes

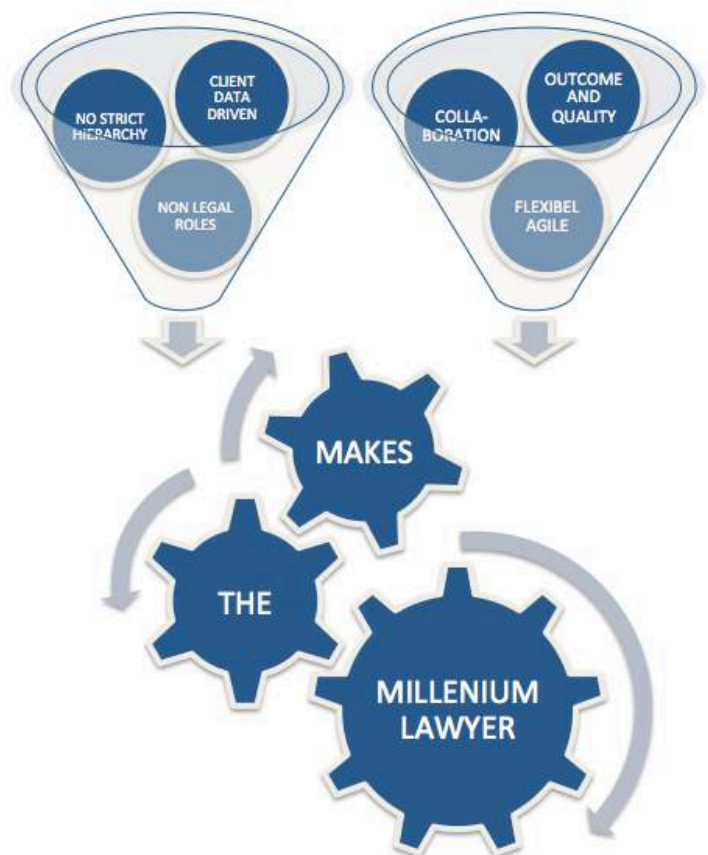
[1] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>

[2] <https://www.pwc.co.uk/industries/business-services/law-firms/survey/people.html>

[3] <https://www.peerpoint.com/campaign/future-legal-talent>

About the Author

[Mary Bonsor](#) was a property litigator in a top city firm before starting F-LEX in August 2016. F-LEX is an online platform which connects pre-vetted law students to law firms and general counsel for a flexible, on demand service. F-LEX has over 2,000 law students on it's platform and over 120 clients including magic circle firms, FTSE250 companies and SMEs. F-LEX won Legal Supplier of the Year 2018 in the Legal Business Awards.”





Hiring, Training, and Managing Your Law Firm Marketing Director

By Stacey E. Burke, Lawyer and founder Stacey E. Burke, P.C.

As with any employee you hire, your law firm needs to work hard to make the most of an in-house marketing coordinator, marketing director, business development specialist, public relations coordinator, or other such position. Each person your law firm hires, whether part-time or full-time, represents an operating cost to your business. The firm is investing a salary, benefits, training expenses, and other costs on the gamble this person will recoup that investment plus earn you much more through their work efforts.

So if you are “spending money to make money,” shouldn’t you endeavor to do that as efficiently and effectively as possible? Just like any other business, law firms need to put time, thought, structure, and effort into the hiring, training, and managing of each staff member. This article will speak specifically to the best and most successful methods for accomplishing this objective with regard to a law firm marketing director.

Phase One: Identifying What Your Law Firm Needs

When assessing the needs of a law firm, a preliminary cost-benefit analysis should be conducted to determine if having a full-time, in-house marketing director makes financial sense. Be sure to calculate all of the overhead costs associated with adding another full-time employee, including office space, hardware and software needs, and other company benefits. Once the firm makes a list of specific things it is currently unable to handle without adding some form of marketing help, the firm can compare the true cost of hiring an in-house marketer with the potential costs of working with an outsourced marketing agency, consultant, or part-time employee.

In addition to the financial aspects of the decision, the firm must also consider whether or not its corporate culture is set up to allow a person in this position to succeed. As a consultant, I have worked with prestigious law firms where the internal setup of the firm made it nearly impossible to accomplish even the most basic tasks.

So, the first question should be, “Have we done this before?” If the answer is yes, try to determine specific reasons why the previous efforts failed. You need to make sure all of the decision makers in your firm are on board before you spend the time, energy, and money needed to acquire the appropriate person to service your marketing needs.

In-House

Pros

- The marketing director will be loyal to, focused exclusively on, and become an expert on your business.
- The person will be available to you and only you all the time.
- The person can serve as another face of the business to represent the firm at events and the like.
- Your firm grows larger and looks more successful since you can afford an in-house marketer.

Cons

- The marketing director will only know how things are done at places they have worked, including at your law firm; and, many of your law firm’s current endeavors need to change or you would not be hiring this person.
- The quality of in-house marketers can vary greatly from person to person, and if you do not have the necessary screening criteria to use, you will wind up with someone unqualified.
- The attorneys and staff of your law firm may not like the person.
- If the person doesn’t work out, you have to start the hiring process all over, versus switching to a different member of an agency team or terminating a relationship with a consultant.
- The person may not know the best way to communicate with lawyers to get the information they need.

Outsourced

Pros

- You will generally be working with a team and able to draw from their varied experience instead of relying on the thoughts of one person.
- You should have a designated contact person and regular reporting.
- They will be more of an expert than almost anyone you can find to hire in-house.
- They will have prior experience doing what you need done.

Cons

- You are competing for attention with other clients.
- If you fail to respond or go incommunicado, the agency will just move on to work for other clients.
- The outsourced provider generally does not represent the firm in any way, leaving the event attendance and business development solely up to the attorneys.

Phase Two: Hiring Your Ideal Marketing Director

If the assessment of your law firm's needs warrants seeking a full-time, in-house marketing director, the next step is finding qualified candidates. The legal industry used to be flush with recruiters and placement services that actually provided real value and assistance with job searches and candidate selection. Many such services still exist, but the value they provide can at times be replaced and even improved upon by using someone at your law firm, like a human resources manager or firm administrator.

The first step in finding your dream candidate is to come up with a list of tasks you'd like this person to be in charge of. Go around your office and ask all stakeholders what they need, want, and expect from an in-house marketing director and consolidate the results into a comprehensive list. Now you are ready to craft your online job postings. More and more job seekers with marketing education and experience flood the market each year, so finding candidates will not be a problem; finding qualified and professional candidates, however, can be a challenge.

In your job posting, be as specific as you can about the workplace environment, travel expectations (even among the firm's own offices), and benefits. Place your posting in a variety of online locations and on list serves that will reach your desired candidate pool. The American Marketing Association, Public Relations Society of America, and the International Association of Business Communicators all have national and local job banks and/or email members lists of available jobs. Start there and then move onward to the more

general job posting locations like Monster and Indeed, and don't forget social media! LinkedIn, Facebook, and Twitter can all be excellent resources to find and acquire superior marketing talent. You should expect marketers to be present and active on social media channels after all, right?

Once you've posted the position in various places, you will receive lots and lots of resumes. How do you wade through the deep waters of email attachments coming your way? When I receive a candidate's resume, if the person is an immediate 'no,' I move them into a rejected folder right away, ensuring little to no time is wasted with a non-qualified applicant. For all other resumes, I like to use a one, two, three rating scale – if the candidate merits a decent review, I try to rate him or her as a one (the best candidates, the ones you expect to interview in person), two (worth a phone interview and still decent), or three (likely won't hire but keep on hand in case all else fails).

But what makes someone a 'one?' For me, I look for one or more of the following gold star details on an applicant's resume:

- Education – I prefer candidates who have a Bachelor's degree at a minimum. If the undergraduate degree is in journalism, public relations, English, marketing, or something in that vein, it's even better. I also closely scrutinize the academic performance of the candidate if it is provided, because if a candidate performs well in school, it is an indication they are capable of performing well in a stressful environment and/or under a deadline.
- Professional Work Environments – A law firm will do best hiring someone who has

worked in a professional environment before. I generally include accountants, doctors, lawyers, and other such advanced degree professionals' offices as this type of work environment. This type of background ensures the candidate will come with appropriate office attire, have an understanding of how to speak and act in the workplace, and hopefully have references from these prior workplaces who can confirm it.

- **Loyalty** – With the amount of time the firm plan to invest on training a new hire, look for resumes showing a candidate who worked at each of his or her jobs for at least one year (ideally more). This is a good indicator of someone who will be worth the investment, and stay with your firm for the foreseeable future.
- **Marketing Experience** – An educated professional is great, but they can't properly execute marketing strategies for your law firm if they do not have real, solid marketing experience. Ask the candidate if he or she has run their own marketing campaigns or simply supervised a vendor. Ask them which marketing software they have used, are familiar with, and will need to effectively do their job. Ask them for metrics from previous marketing efforts, which will showcase their ability to add value to your business.

Before I ever meet with any candidates in person, I always conduct phone interviews. While this may seem inefficient and a duplication of work you could accomplish in an in-person interview, phone interviews weed out a surprisingly large percentage of candidates, especially for law firms. Since the legal industry requires a well-spoken, professional voice and

manner, you will be able to quickly tell in a five-minute phone call if the person you are speaking with fits that bill – and many do not. The phone interview may also affect the person's initial one-two-three rank, bumping them up into the next tier or causing them to slide down a rank.

Those who make it past your phone interview screening while still maintaining or achieving their 'one' designation will be the candidates you schedule for in-person interviews. After almost 20 years of interviewing, hiring, and firing for law firms, I have learned the two most important factors that make a new hire successful are (1) whether or not the person meshes well with the current employees of the business and (2) if the hire is capable of learning on the job. When you narrow your candidate pool down to less than five potential hires, take them around the office to meet the people you work with, from the receptionist to the managing partner, so you can see how well they interact with your people. The feedback you get from your co-workers who chat with the candidates often proves invaluable during the hiring process.

Once you've found your dream marketing director, you need to be sure you are making an appropriately competitive offer. What exactly is a fair offer? Usually, one looks to industry standards, so here you could look to both the legal industry and the marketing industry, but you will find wide variances between the two and even within each. Of course, your geographic location and overall cost of living in nearby areas will also factor in. But, generally speaking do not plan on hiring anyone competent for less than \$50,000 per year plus benefits.

Phase Three: Onboarding and Training Your New Hire

Even though your law firm is hiring a marketing director to get things organized and handle day-to-day tasks, you can't expect them to hit the ground running on their first day without an adequate onboarding process. Onboarding a marketing director is different from onboarding a paralegal or lawyer – while this person will use some of your hardware and software, he or she will not use a lot of it and will likely need the firm to invest in different or new marketing specific software. Whereas you need to teach a new legal assistant your filing structure, how to use your case management software, and how you like your motion practice handled, a marketing director will not have anything to do with substantive legal work.

Your law firm should get the following items together ideally before your recruiting even begins so you can speak intelligently with the candidates. But, if you are like most lawyers I know and work with, you may not be able to find the time or really understand marketing well enough to know how to go about gathering the basic information your new hire will need to do their job. So, here is a list of what your new marketing hire will need to get started on day one:

High resolution photographs from all recent professional photo shoots, including any and all retouched versions. These should be organized in folders by attorney since the new hire will not know everyone's name and face at first.

Logo design files in every available format (primarily .eps or .ai native files), along with formal brand standards as issued by the de-

signer, including font names and/or font files if you use a custom font in your logo, Pantone color codes, and taglines.

Final cut video from all professional video shoots, including the raw footage as well if you can get it. This includes any media coverage obtained by the firm. I recommend keeping a digital media archive for posterity.

Login credentials for any and all digital assets, including but not limited to website, domain registrar, hosting provider, social media channels, Google Analytics, any paid search advertising accounts, online lawyer directory listings like SuperLawyers, and any online press release publishing tools.

Marketing budget breakdowns for every single marketing-related expenditure for the past three years (or more if you have it), including any business development allocations to lawyers. This will involve, for example, not just summary totals like "\$600,000 on print," but instead will use actual line item entries for each advertisement, including date, publication, and a breakdown of the associated costs to design, produce, print, publish, mail, or otherwise disseminate the ad.

Print collateral items in both hard copy and digital formats, including but not limited to business cards, letterhead, brochures, flyers, advertisements, and more. The firm must keep a chronological collection of everything like this.

Do teach your new marketing hire:

- How to use their computer, the associated software, your phone system, and where to save their work (so it's not just stuck on their hard drive).

- Do not teach your new marketing hire how to assist with any case-related work. Start off on the right foot – don't get any funny ideas about having your marketing director help out with your casework.
- Train yourself to view them as what they are – an entirely separate commodity. This person should only work on marketing, business development, and related items.
- As with any new hire, be sure to let this person know who will supervise them, whom they can go to with questions, and to whom they will report.

Phase Four: Managing Your Law Firm Marketing Director

In order for an employee to be successful at and feel good about their job, they should be given a list of job duties, a list of the firm's goals, and the ability to track and measure their success. Your firm may have fleshed out the list of job duties as part of the job description during your hiring process, but chances are these duties will evolve once your marketing director starts working. While the new hire can and should start working off of your initial list of tasks and duties, once they review your marketing status, they will (hopefully) be able to enumerate additional items that need handling and help the law firm prioritize what should be done and in what order.

It is crucial to be realistic about what one person can accomplish. The more you know about marketing, the more realistic you can be with overall expectations and the more you can hold your marketing director accountable for their work. For example, if you have even a basic understanding of what the statistics in Google Analytics mean, you can have a more informed conversation about your current

digital standings, what needs to change, and how quickly you can expect to see results. Force yourself to stay on top of things by scheduling monthly marketing meetings and quarterly marketing reviews. Try to keep monthly meetings on the same day of the month, such as on the first Friday of every month so your data has a consistent number of days to accumulate in between meetings and so all of you can easily remember what day to keep open for marketing meetings. Make sure your marketing director provides quantitative data in these meetings; most marketing efforts (and ALL digital marketing efforts) have associated metrics involved that can be used to track growth over time.

About the Author

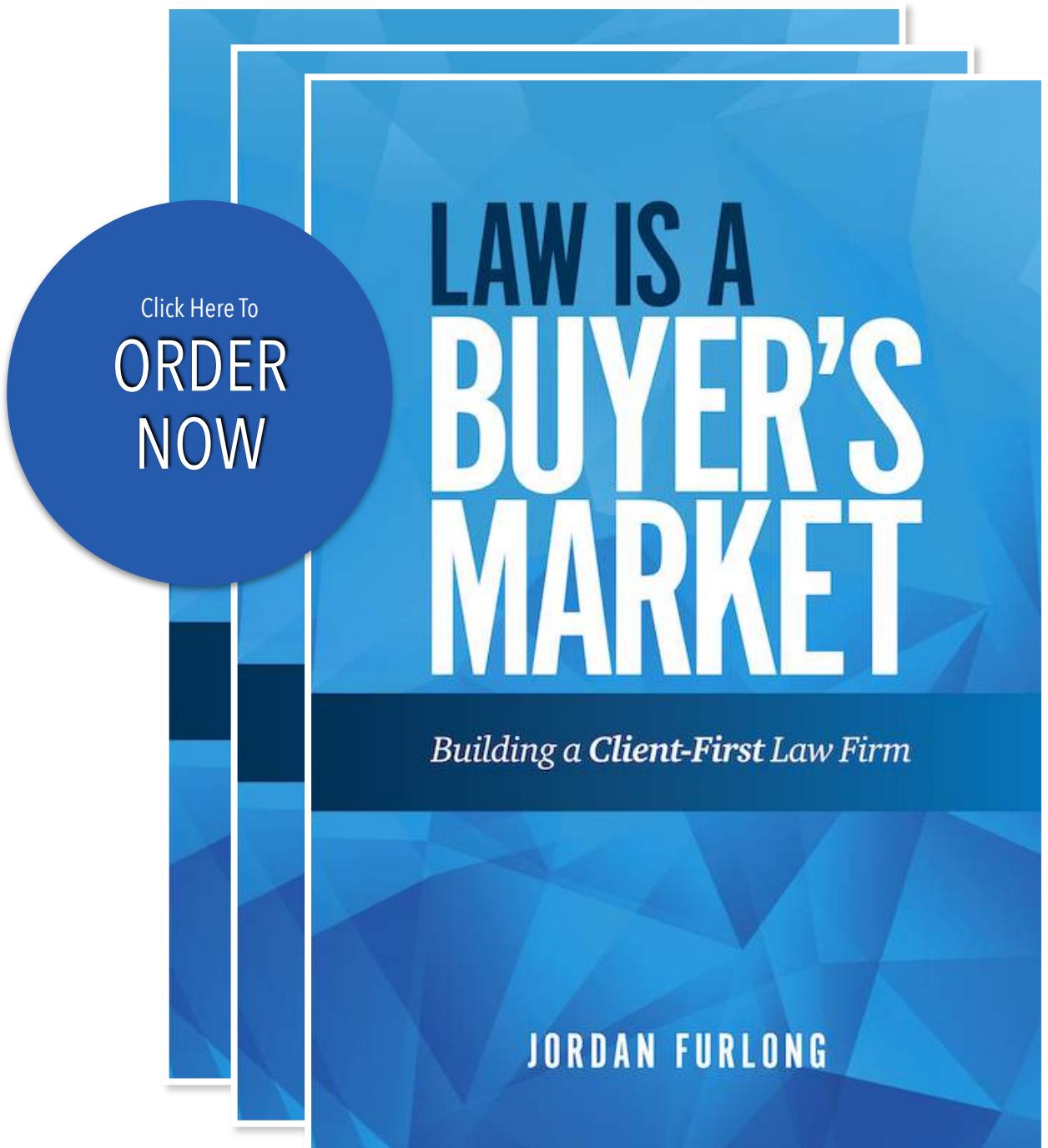
Stacey E. Burke is a licensed Texas lawyer turned law firm business consultant. She practiced maritime litigation, personal injury litigation, and mass tort litigation prior to her consulting career.

Stacey has worked with over 100 law firms across the country in a wide range of practice areas, including family law, probate and estate planning, commercial litigation, personal injury, immigration, bankruptcy, mass torts, criminal law, and more. She focuses her attention on providing business consulting services to law firms and legal industry vendors across the country.

She is well known for her effective marketing strategies, especially with regard to social media marketing and advertising and strategic event planning. Stacey speaks publicly on an international basis and is often a featured

Author on topics including ethics in attorney advertising, legal marketing, business development, and law firm efficiency. Stacey is a fourth-generation Houstonian, graduating early from The University of Texas at Austin with a Bachelor of Journalism in

Public Relations and obtaining her law degree from The University of Houston Law Center. She lives in Houston with her two daughters, two French bulldog, a fiancé and eats a lot of popcorn. You can find her on [Twitter](#), [Facebook](#), and [LinkedIn](#).





Auteurs LegalBusinessWorld NL 2018

Wij danken onze auteurs & adverteerders voor hun bijdrage aan een prachtig LegalBusinessWorld jaar. Fijne feestdagen en op naar een mooi 2019 namens alle medewerkers van LegalBusinessWorld.

Aantjes Zevenberg advocaten

Advocaten in de Praktijk

AdvoPerfect

Alt Kam Boer advocaten

AON Empower Results

B&C Melissen Advocaten

Baker McKenzie

Balieplus

Berkeley Bridge

Bilderdijk academie

Bos Van Eck Advocaten Mediators

Bronsgest Deur Advocaten

Branch Out

Call Care

CCV

Chauffeur.nl

CMS Law. Tax

Conferencel

Daamen advocaten

Damsté advocaten

Davids advocaten

De Haan advocaten

De zaak op orde (seminar)

DigiJuris

Dirkzwager advocaten¬arissen

Douwes Juridische Boekhandel

Dreessen Advocaten

Eeuwcongres

Eldermans & Geerts

Elfi letstelschade advocaten

Elmers advocaten

Eskes Grijpstra de Vries advocaten

Eurosystems

Evalien van Veenendaal

Frenk advocaten

Gaastra advocaten

Global Legal Forum

Groenewegen advocaten . Notarissen

Harvard Law School

Hendrikse Renes Advocaten

Amsterdam

Hendriksen & Mühren Strafrecht
Advocaten

Het gerechtshof Den Haag

Het Omgangshuis

Hoge Raad der Nederlanden

Hoogendam Advocaten

Hupkes CS advocaten

IMF academy

In 'Veen advocaten

International Negotiation Competition

IRF Event

IT-kieswijzer

JagerKuiper Advocaten

Jahae Advocaten

Jambo

Justion Advocaten

Kom juridisch trainen

Laoût Advocaten

LEGADEX

Legal Evolution

Lexpo The Legal innovation event

Lexwell Attorneys at law

Life Science IP

LMR Advocaten

Lodge Legal

Marquant advocaten

Meijer Consulting Group

Mutsaerts kwaliteit verzekerd

Nederlands Instituut van Register

Valuators (NIRV)

Open Universiteit

Orange Clover

OSR Juridische Opleidingen

Pallas Advocaten

Pieters Advocaten

Ploum

Poelman van de Broek advocaten

Prakken d'Oliveira Human Rights
Lawyers

Punt & van Hapert advocaten

Redbreast

Reed Business / XpertHR

Ron Borgdorff financieel advies

Schakenraad advocaten

Schenk Makelaars

SDU

Smit & de Hart Advocaten

Spandaw Consultancy Group

SPEAQ.com

Swier cs. gerechtsdeurwaarderskantoor

SwiersCS

Ter overname aangeboden

Toga Atelier Schout

Togakopen.nl

Tromp advocatuur

Tuzkapan Van der Lee advocaten

Uitgeverij Den Hollander

van Ardenne & Crince le Roy Advocaten

Van der Feltz advocaten

Van Odijk Advocaten

Van Zandvoort Legal advocaten en

bedrijfsjuristen

Vasteland Advocaten

VEAN / EPN congres 20 september 2018

VerenigingFAS.nl

Vestius

VU Law Academy

Vurich Gerechtsdeurwaarders

Weening strafrechtadvocaten

WeSeeDo

Weski advocaten

Wijnkamp Advocatuur / Advocatuur

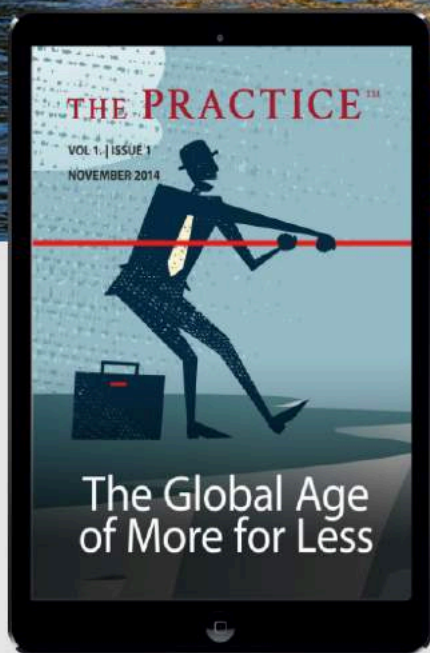
GmbH

Windt Le Grand Leeuwenburgh

Xpert HR

ZyLAB

Where academic research and
practical advice come together



The Practice is a unique digital magazine that takes cutting-edge, empirical research on the global legal profession and makes it accessible to busy practitioners.

To learn more, visit thepractice.law.harvard.edu



HARVARD LAW SCHOOL
Center on the Legal Profession