

LEGAL **BUSINESS** WORLD

• Editie Nederland • Nummer 8 • 2017 • www.legalbusinessworld.nl

Eindejaarseditie 2017

Meer dan 190 pagina's
door het lezerspanel voor
u geselecteerd

Business of Law



www.legalbusinessworld.nl

14,7 JAAR

DUURT GEMIDDELD EEN HUWELIJK

Betrouwbare informatie
over scheiden en mediation
vindt u op **verder-online.nl**



NEDERLANDSE VERENIGING

Familierecht
Advocaten
Scheidingsmediators

-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

Lezers bepalen de eindejaarseditie

De eMagazine artikelen zijn op de website terug te vinden in de artikelendatabase en in de verschillende eMagazines in de bibliotheek. In de bibliotheek zijn de eMagazines online te lezen en als PDF te downloaden.

Om de vindbaarheid van losse artikelen te verhogen kunt u medio januari 2018, naast aandachtsgebied en verschijningsmaand ook op auteur zoeken.

In deze editie staan artikelen die een 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, kennismanagers 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. Rest mij u, ook namens mijn collega's, veel leesplezier, fijne feestdagen en een mooi 2018 toe te wensen.

Met vriendelijke groet,

Joek Peters

CEO iGrowthLegal | LegalBusinessWorld

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

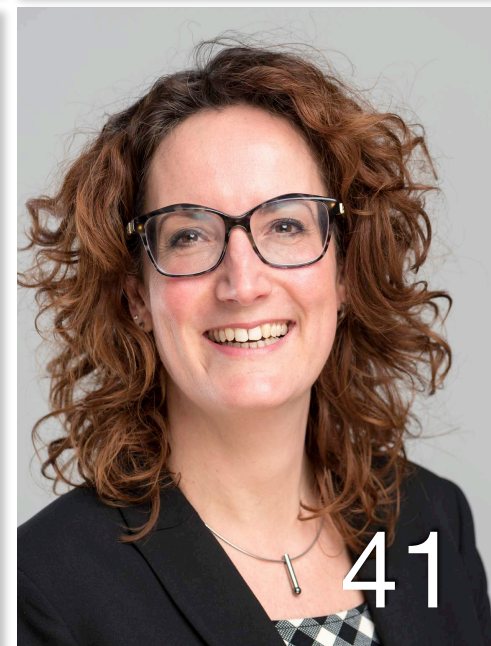
LegalBusinessWorld International

www.legalbusinessworld.com

eMagazine NL: 8 edities per jaar

eMagazine Int: 8 edities per jaar





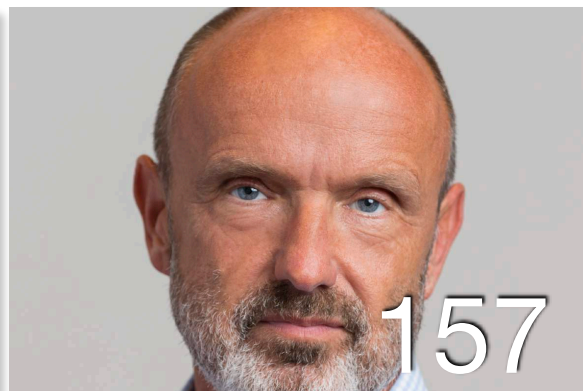
De business case voor slimme samenwerking binnen kantoren, <i>Heidi Gardner</i>	9
Lean is het pad naar 'The Perfect Legal Practice', <i>Kenneth A. Grady</i>	17
Turning legal affairs into strategic value. Een optimaal samenspel tussen inhoud, functie en relatie, <i>Bernadette van Leeuwen</i>	23
De vele toepassingen van eDiscovery <i>Jan C. Scholtes</i>	30
De lawyerbot; De toekomst van de advocatuur? <i>Arnoud Engelfriet</i>	35
ICT verandertrajecten. Het belang van het stellen van de 'waarom-vraag', <i>Eva Peeters</i>	41
Authenticiteit, een werkplunje, <i>Rudy Moenaert</i>	47



Bedrijfsjuristen over advocatenmarketing, <i>Ben Houdmont</i>	52
Groei door Social Selling, <i>Tim Rook</i>	58
Hoe herkenbaar zijn advocatenkantoren eigenlijk voor potentiële buitenlandse klanten?, <i>Nicolai Rossen</i>	61
Scoren bij cliënten én Google met behulp van contentmarketing, <i>Ine van de Laar / Eric-Jan Dijks</i>	66
Nieuwe cliënten, vertrouwen en advocatuur zaken die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn?, <i>Floris ten Kate</i>	72
Key accountmanagement als succesfactor, <i>Barend van de Kraats</i>	77
De deal sluiten en vragen om de deal, <i>Julius Scholten</i>	83



De herkomst en ontwikkeling van procesfinanciering, <i>Sara Liesker</i>	89
Wat heeft een advocaat aan Legal Project Management?, <i>Hans Schuurman</i>	94
De kunst van het bepalen van de juiste prijs, <i>Tim Williams</i>	102
Het laatste uurtarief is niet de goedkoopste oplossing, <i>Hans Schuurman</i>	105
Prijsbeleid 2.0 Over AFA's en toegevoegde waarde, <i>Dirk Heuff</i>	111
Juridische ethiek als kans voor business development, <i>Karolina Dorenbos</i>	119
The Five Challenging Paradoxes of Firm Leadership, <i>Patrick J. McKenna</i>	125
The black box bij Partnerbenoemingen, <i>Scipio van der Stoel / Diederik Gosewehr</i>	134



**Selectie
LegalBusinessWorld
International**

LegalBusinessWorld International
Articles by Thought Leaders from all over the world
85.000 readers and still growing
Exposure in 35 countries
International Website and eMagazines

'Need to Read' artikelselectie uit het Internationale eMagazine

160 eMagazine - www.legalbusinessworld.nl

Voel jij je als een vis in het water in je rol als jurist?, <i>Tamara Willemse-Swagemakers</i>	141
De juridische sector lijdt aan angststoornissen. En juist daarin schuilt het gevaar, <i>Bas Kodden</i>	147
De zachte kant in de advocatuur, winst is een afgeleide, <i>Han Mesters</i>	149
Een succesvolle jurist in het bedrijfsleven wil niet adviseren maar zelf beslissen, <i>Rob Wesseling</i>	157
Selectie LegalBusinessWorld International, Artikelen uit het internationale eMagazine	160

AANBESTEDINGSRECHT

Masterclasses aanbestedingsrecht**

woensdag 14 maart 2018
woensdag 20 juni 2018
woensdag 26 september 2018
woensdag 28 november 2018
o.l.v. prof. mr. Chris Jansen
NOvA 2 PO, PWO

Actualiteiten aanbestedingsrecht**

woensdag 27 juni 2018
o.l.v. mr. Chris Jansen, NOvA 4 PO, PWO

Actualiteiten aanbestedingsrecht**

dinsdag 11 december 2018
o.l.v. prof. mr. Chris Jansen,
prof. mr. Elies Steyger
NOvA 4 PO, PWO

ARBEIDSRECHT

Actualiteiten arbeids- en ambtenarenrecht in het onderwijs**

dinsdag 29 mei 2018
mr. Willem Lindeboom, mr. Marion Scholtes
NOvA 4 PO, NfM 4

Procederen in het arbeidsrecht** NIEUW

mei 2018
mr. dr. Vivian Bij de Vaate

BESTUURS(PROCES)RECHT

De nieuwe omgevingswet**

donderdag 31 mei 2018
NOvA 3 PO

Actualiteiten onderwijsrecht**

donderdag 28 juni 2018
prof. mr. Miek Laemers,
dr. Ren e van Schoonhoven
NOvA 4 PO

BURGERLIJK(PROCES)RECHT

Opstellen en beoordelen van contracten**

dinsdag 5 juni 2018
mr. Cyril Christiaans,
mr. dr. Edwin van Wechem
NOvA 6 PO, KBvG 6, KNB 6

Cursus Kei**

Nieuwe regels van burgerlijk procesrecht
dinsdag 12 juni 2018
prof. mr. Lieke Coenraad,
mr. Bas Overeem
NOvA 4 PO, KBvG 4, KNB 4

Actualiteiten goederenrecht**

mr. dr. Rik Mellenbergh
NOvA 4 PO, KBvG 4, KNB 4, MfN 4

NOTARIEELRECHT

Nieuw huwelijksvermogensrecht** NIEUW

donderdag 14 juni 2018
mr. Bart Breederveld
NOvA 4 PO, KNB 4

ONDERNEMINGSRECHT

Bedrijfsovername en bedrijfsopvolging: contractuele en vennootschapsrechtelijke aspecten**

donderdag 24 en 31 mei 2018
o.a. prof. mr. Wino van Veen e.a.
NOvA 10 PO

Financieel Toezichtrecht**

NIEUW

donderdag 7 juni 2018 module 1
dinsdag 19 juni 2018 module 2
o.l.v. mr. Bart Joosen
NOvA 4 PO

PENSIOENRECHT

Lezing Actualiteiten Pensioenrecht**

woensdag 28 maart 2018
woensdag 20 juni 2018
woensdag 26 september 2018
woensdag 12 december 2018
o.l.v. prof. mr. Erik Lutjens
NOvA 2 PO

PERSONEN- EN FAMILIERECHT

Nieuw huwelijksvermogensrecht** NIEUW

eerste ervaringen en handvatten voor de praktijk
donderdag 14 juni 2018
mr. Bart Breederveld
NOvA 4 PO, KNB 4

PROFESSIONELE VAARDIGHEDEN

Juridisch schrijven

woensdag 13 en 20 juni 2018
drs. Mascha Furth
NOvA 10 PO, KBvG 5, KNB 10, PWO

Time management en stresspreventie:

compacte eendaagse cursus effectief werken 350 praktijktips
donderdag 21 juni 2018
mr. R na Honig
NOvA 6 PO, KBvG 3, KNB 6

Opfriscursus Legal English

NIEUW

maandag 25 juni 2018
Francis Gilligan LL.M
NOvA 4 PO, PWO

LEERGANGEN 2018

Leergang Arbeidsrecht VERNIEUWD

start: 22 maart 2018; prijs: € 4.240,-
punten: 42 PO NOvA

Leergang Aanbestedingsrecht voor inkopers VERNIEUWD

start: 7 maart 2018; prijs: € 3.580,-

Leergang Aanbestedingsrecht voor juristen

start: 8 maart 2018; prijs: € 4.880,-
punten: 38 NOvA/38 PWO

Leergang Grondslagen vennootschaps en ondernemingsrecht

start: 15 mei 2018; prijs: € 2.050,-
punten: 18 NOvA

Leergang Intellectuele eigendomsrecht VERNIEUWD

start: 5 maart 2018; prijs: € 2.380,-
punten: 21 NOvA

Leergang Mergers & Acquisitions, law, finance, skills

start: 5 april 2018; prijs: € 5.750,-
punten: 53 NOvA

Leergang Strafrechtelijk bewijsrecht vanuit verdedigingsperspectief

start: 6 maart 2018; prijs: € 3.130,-
punten: 27 NOvA

Leergang Verbintenissenrecht

start: 15 mei 2018; prijs: € 2.050,-
punten: 18 NOvA

CONGRESSEN 2018

Symposium 'De invloed van het aanbestedingsrecht op de verdeling van schaarse rechten door de overheid'

vrijdagmiddag 26 januari 2018
met internationale en nationale sprekers
als: prof. Sue Arrowsmith (Universiteit van Nottingham)

Tweede groot aanbestedingsrecht-congres 'De stand van het aanbestedingsrecht: coherent kader of belemmering?'

woensdag 11 april 2018
o.l.v. prof. mr. Elisabetta Manunza en
prof. mr. Chris Jansen



De business case voor slimme samenwerking binnen kantoren

Door Dr. Heidi Gardner, Harvard Law School

(De oorspronkelijke Engelstalige versie vindt u op [Legal-BusinessWorld International](#))

Advocatenkantoren worden geconfronteerd met een groot dilemma. Hun cliënten verwachten in toenemende mate dat zij complexe problemen oplossen – van het naleven van de regelgeving tot internetveiligheid – die alleen aangepakt kunnen worden door multidisciplinaire teams van specialisten (verschillende praktijkgroepen). De meeste kantoren hebben echter hun uiterst gespecialiseerde en professionele deskundigen onderverdeeld in nauw omschreven praktijkgroepen. Samenwerking tussen deze onafhankelijk opererende afdelingen is vaak rommelig, risicovol en kostbaar. Zelfs als partners erkennen dat er meer behoefte is aan samenwerking, bijvoorbeeld om de omzet en groei te stimuleren, vertaalt hun intellectuele inzet zich niet naar de benodigde gedragsverandering.

Een opmerking dient hier wel te worden gemaakt; alle spelers moeten wel begrijpen waarom ze samenwerken en hoe ze dit zo effectief mogelijk doen. Maar laten we eerst enige onduidelijkheid ophelderen voordat we verder gaan. Eén van de redenen waarom advocaten mogelijke samenwerking uit de weg gaan is omdat ze tegenstrijdige berichten ontvangen. Leidinggevenden dringen er bij partners vaak op aan cliënten aanvullende diensten vanuit andere secties aan te bieden (cross-sell), maar cliënten hebben vaak een aversie tegen dit extra dienstenaanbod. Het is de juridische equivalent van een hamburger bestellen en vervolgens je moeten verantwoorden dat je niet het menu wilt.

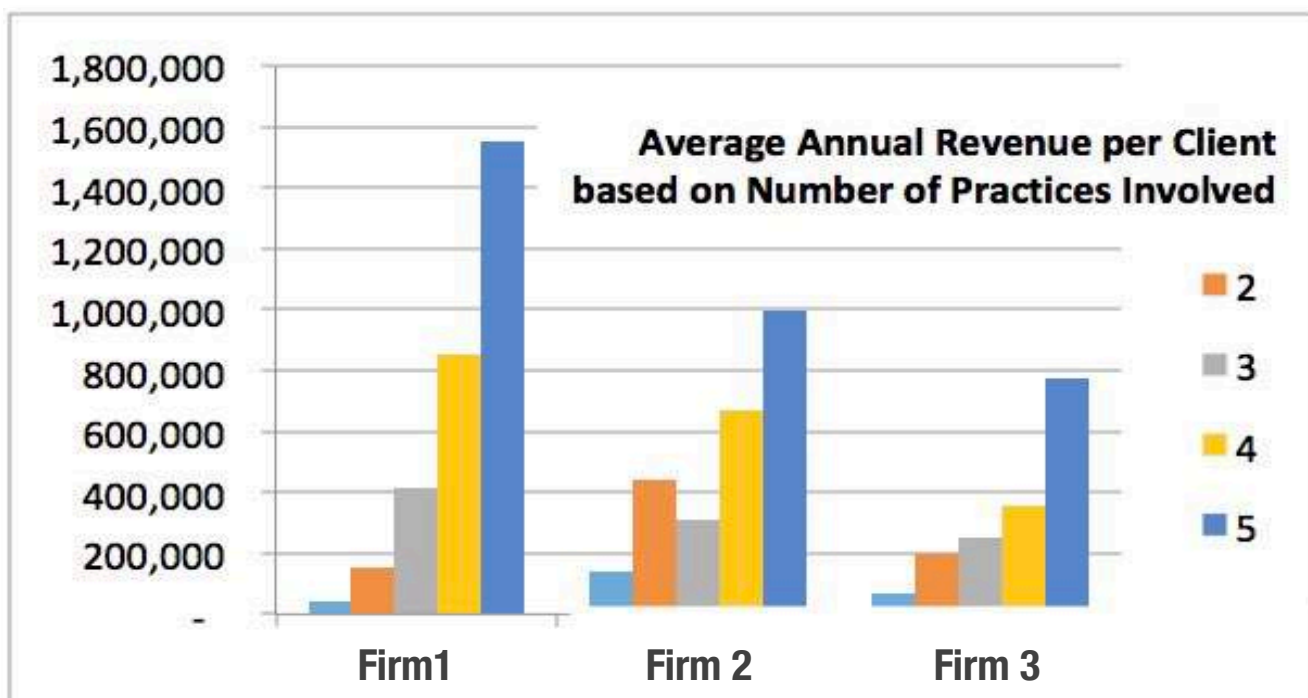
Mijn onderzoek toont aan dat wanneer binnen kantoren op de juiste manier wordt samengewerkt -met andere woorden, complex werk voor cliënten verrichten dat praktijkgroepen en vestigingen overstijgt- ze hogere marges behalen, een grotere klantenbinding realiseren, toegang krijgen tot meer lucratieve cliënten en meer geavanceerd werk naar zich

toe weten te trekken. Deze vorm van geïntegreerde klantenservice, die vaak praktijkgroepen en andere onafhankelijk opererende afdelingen overstijgt, is wat ik bedoel met 'slimme samenwerking'. Het is het soort klantenservice dat leidt tot de voordelen die ik hierna beschrijf.

De voordelen van samenwerken

Meer omzet en meer duurzame klantrelaties

Zoals steeds meer managing partners voorstellen, zijn de financiële voordelen van samenwerking tussen meerdere praktijkgroepen duidelijk: Hoe meer praktijkgroepen een klant van dienst zijn, hoe meer omzet de klant jaarlijks voor het kantoor genereert. Zoals de figuur hieronder laat zien, leidt een uitbreiding van één naar twee praktijkgroepen die een klant van dienst zijn, tot een verdriedouving van de inkomsten van die klant. De toevoeging van elke daaropvolgende praktijkgroep zorgt weer voor een verdere toename



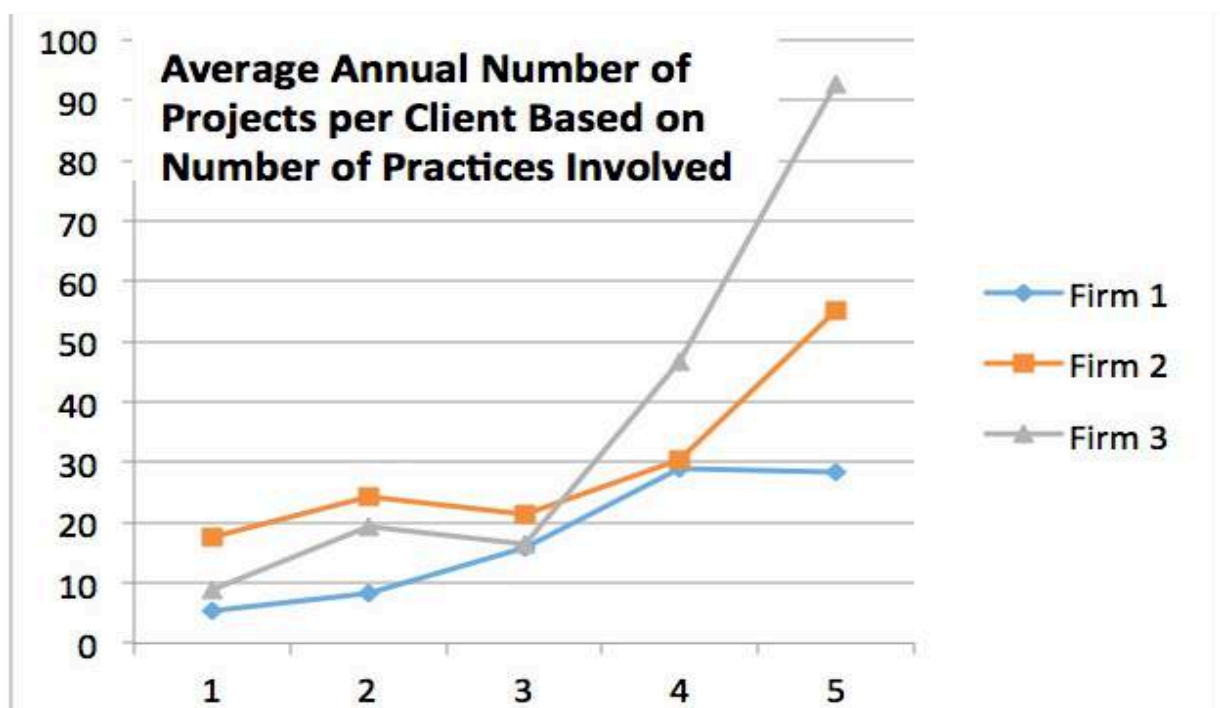
van de omzet. Het is duidelijk dat $1 + 1 = 3$ is. Zeker voor die advocaten die betrokken zijn bij het uitwisselen van diensten tussen praktijkgroepen en onderkennen dat samenwerking meer is dan alleen het doorverwijzen naar collega's om zo hun eigen afgebakende werk te kunnen leveren. Samenwerking tussen praktijkgroepen zorgt ervoor dat junior advocaten en medewerkers in contact komen met senior partners met bredere verantwoordelijkheden, grotere budgetten en meer geavanceerde behoeften hebben. Dit complexe werk leidt hogere uurtarieven, meer omzet en dus betere marges.

Zoals een partner aangaf: "De cliënten zijn soepeler over vergoedingen, als de zaak omvangrijker en complexer is. Dan is er tijdens de onderhandelingen minder tijd voor muggenzifterij over en weer. Van beide kanten is het doel een goede overeenkomst te sluiten binnen een beperkte tijd, want de zaak moet worden opgelost. Zaken binnen een vakge-

bied/specialisatie worden vaak gezien als een product. Een product dat wordt toegekend aan de laagsteieder.

Een andere belangrijke factor bij samenwerken is dat het werk tussen praktijkgroepen minder onderhevig is aan prijsconcurrentie, die je wel hebt tussen verschillende aanbieder. Indien correct uitgevoerd, zorgt samenwerking tussen praktijkgroepen voor meer duurzame klantrelaties op lange termijn waardoor cliënten dus minder snel (en gemakkelijk) switchen.

Zoals een general counsel van een Fortune 100 bedrijf uitlegt: "In tegenstelling tot wat ze denken, zijn de meeste individuele advocaten prima vervangbaar. Ik kon in de meeste kantoren namelijk een redelijk goede fiscaal jurist vinden. Maar wanneer die jurist een team vormde met collega's van de sectie intellectuele eigendom en uiteindelijk de sectie procesrecht, kon ik die vervangers ineens minder goed vinden bij andere kantoren."



Beloning voor rainmakers

Het helpt om 'rainmakers' te hebben binnen het kantoor. Zij die voorgaan in het samenwerken en de toegevoegde waarde kunnen inschatten. De meer complexe en waardevolle taak voor een, al dan niet aangestelde, rainmaker betreft het integreren van de gespecialiseerde expertise van anderen tot het werk dat aan de cliënten geleverd wordt. Bijvoorbeeld een advocaat gespecialiseerd in I.E. die een cliënt met een e-commerce zaak (I.E., Warehouse, Vergunningen, Fiscaliteiten) bijstaat en een kans ziet om goed samen te werken de secties ondernemingsrecht, onroerend goed en belastingrecht.

Professionals die samenwerken hebben daar aanzienlijk profijt van: Hoe meer collega's van andere praktijkgroepen een partner betrekken bij hun eigen cliënten, hoe meer de omzet afkomstig van huidige cliënten toeneemt. Om dit gedrag te stimuleren is het belangrijk de rainmaker(s) binnen het kantoor extra te intensiveren want zodra meer advocaten weten hoe zij complexer werk, dat door meerdere deskundigen geleverd wordt, moeten verkopen, zijn zij beter in staat om hun toekomstige succes te herhalen en verder te vergroten. En, zoals een managing partner aangaf: "Hoe meer hersenen zich met de cliënt bezighouden, hoe meer mogelijkheden we vinden om extra diensten aan te bieden."

Meewerken is van grote waarde

Beloningen voor werken aan het succes van "andermans cliënt" zijn misschien niet voor de hand liggend, maar werken als een groei katalysator. Mijn onderzoeksgegevens tonen aan dat de mate van meewerken aan praktijkgroepoverstijgende problemen voorspelt of

een advocaat in de komende jaren een wezenlijke aantal nieuwe cliënten weet aan te trekken: De gemiddelde advocaat wist zijn bestaande klantenbestand met tienduizenden dollars te laten toenemen door gedurende een jaar aan slechts een aantal praktijkgroepoverstijgende dossiers te werken.

Interviews met partners en cliënten wijzen erop dat deze multidisciplinaire projecten helpen om advocaten te leren hoe zij meer geavanceerde diensten kunnen verkopen aan hun eigen cliënten, met het vertrouwen dat hun partners van andere praktijkgroepen zullen helpen bij het leveren van diensten van hoge kwaliteit. Interessant is dat het leveren van diensten van hoge kwaliteit aan cliënten van andere praktijken gelijk staat aan meer mond-tot-mond eclame en doorverwijzingen van collega's.

Gemiddeld zal één op de zes partners waar je voor het eerst mee samenwerkt, meer zaken naar je doorsturen in het volgende jaar. Zo heeft de kwalitatief hoogwaardige bijdrage, die één advocaat heeft geleverd aan de contracten van twee andere praktijkgroepen, geleid tot een nieuwe contactpersoon die tot wel \$40.000,- aan incrementeel opgebouwde omzet in het volgende jaar heeft opgeleverd. Omdat de meningen van bepaalde praktijkgroepbestuurders/partners zwaarder wegen dan die van anderen, kunnen slimme partners de reputatie-effecten van samenwerking stimuleren door strategisch te kiezen met wie ze samenwerken.

De weerstand tegen samenwerking

Waarom vinden rationele advocaten, uitgaande van samenwerking die meerwaarde



Rechten studeren doe je aan de Open Universiteit

Verbeter je positie met een Bachelor of Master in Laws, op jouw manier...

Wil je voor je beroep of uit belangstelling je kennis van en inzicht in het recht naar een hoger niveau tillen? Denk dan eens aan een Bachelor of Master Rechtsgeleerdheid. Daarvoor ga je natuurlijk naar de Open Universiteit. Hier studeer je zoals jij dat wilt. Academisch, maar dan in deeltijd, online, in je eigen tempo, prima te combineren met je werk en privéleven. Op topniveau! En met een optimaal studiesucces in het vooruitzicht!

- ✓ Starten in februari en september
- ✓ Structuur, maar tegelijk veel vrijheid
- ✓ Persoonlijke begeleiding en excellent studiemateriaal
- ✓ Studeren met Leven Lang Leren krediet
- ✓ Internationaal erkende, universitaire titel Master of Laws (LLM)
- ✓ Profielen: Privaatrecht, Staats- en Bestuursrecht, Strafrecht, Fiscaal Recht, of generiek profiel
- ✓ Stroom probleemloos door van HBO naar WO met een uniek schakelprogramma in deeltijd

Vraag nú een persoonlijk studieadvies aan
[ou.nl/rechten](https://www.ou.nl/rechten)

Open Universiteit
www.ou.nl



voor de cliënten biedt, het zo moeilijk om de potentiële voordelen hiervan in te zien? Zoals eerder vermeld, is één reden dat advocaten het verkopen van aanvullende diensten verwarren met samenwerken, en cliënten vaak een hekel hebben aan die benadering. Bovendien zijn veel professionals simpelweg niet gewend om in teams te werken; de meeste advocaten die ik ontmoet, hebben veel ervaring in het werken in concurrerende en individualistische omgevingen en sturen op hun eigen target aan declarabele uren.

Wantrouwen van andere collega's is een andere hoofdoorzaak, waaronder zorgen over het niet kunnen handhaven van hoge kwaliteits- en responsiviteitsniveaus door collega's. Elk advocatenkantoor lijkt een doemverhaal te hebben, zoals: "Ik heb tientallen jaren gewerkt aan het opbouwen van een sterke relatie met de cliënt, maar de eerste keer dat ik X erbij betrok, heeft hij het verpest en werden we voorgoed aan de kant gezet."

In sommige kantoren is een gebrek aan onderling vertrouwen zelfs nog nijpender; sommige partners zijn bang voor de gedachte dat een collega bij een overstap naar een ander kantoor hun klant meeneemt, bewust de relatie van de oorspronkelijke partner ondermijnt of ten onrechte het succes opeist. Een ander obstakel is dat samenwerking tijd kost.

De financiële voordelen van samenwerken, zoals het doorverwijzen van cliënten door collega's na een samenwerking, bouwen zich langzaam met de tijd op. Maar het grootste deel van de kosten en risico's zoals, het vinden van een de juiste deskundige en het beoordelen of deze betrouwbaar, beschikbaar

en conflictvrij is, doet zich direct voor. Gelukkig is het zo, dat naarmate deskundigen meer ervaring opdoen met samenwerken de kosten vaak afnemen omdat zij bij het vormen van een groep van betrouwbare partners merken hoe efficiënter en effectiever samengewerkt kan worden. Veel advocaten gooien de handdoek echter al in de ring voordat zij het punt bereiken waar de investering loont. Dit zorgt voor een neerwaartse spiraal die de perceptie dat 'samenwerken niet de moeite waard was' versterkt.

Oproep tot maatregelen voor partners en bestuurders

Hoe kunnen partners met hun praktijkgroep een praktische samenwerking tussen collega's binnen het kantoor bevorderen?

1. Stop met het aannemen van egotrippers
Zolang je compromissen sluit over het karakter van de kandidaat om zo de kandidaat met het grootste klantenbestand te strikken, kun je geen kantoor opbouwen waar personen andere partners voldoende vertrouwen om hen uit te nodigen om aan zaken van cliënten te werken in praktijkgroepoverstijgende of multidisciplinair teams. Zelfs als je denkt deze personen gaandeweg op te schalen in de nieuwe werkwijze.

2. Bouw relaties op
Organiseer regelmatig persoonlijke bijeenkomsten en evenementen, zoals strategiedagen, familiebijeenkomsten en met verschillende praktijkgroepen. Op deze manier ontwikkelen onderlinge relaties die vertrouwen en samenwerking bevorderen. Hoewel deze groepsvormende activiteiten kostbaar zijn, kunnen ze zich, indien correct uitgevoerd, ruim terugverdienen.

3. *Manage aanwezig talent op alle niveaus*

Een robuust, bedrijfsomvattend talentmanagementsysteem, met name voor kantoren die gegroeid zijn door fusies en internationale uitbreiding, geeft partners meer betrouwbare indicatoren voor kennis en vaardigheid, die het vertrouwen in competenties over diverse educatieve achtergronden, opleidingen en culturele normen heen bevorderen. Ook behoren detachingsprogramma's tussen vestigingen die ontworpen zijn voor senior- of junior partners, tot de beste manieren om bruggen en vertrouwensnetwerken te bouwen. Ook moeten kantoren investeren in de ontwikkeling van hun senior partners door middel van formele en informele coachings-programma's, zodat ze de bredere zakelijke behoeften van hun cliënten kunnen begrijpen en in staat zijn om diensten aan te bieden die zowel breed als diep zijn.

4. *Laat samenwerking zien*

Verspreid recente successen om zo grote en kleine succesverhalen van samenwerking tussen praktijkgroepen te onderstrepen. Dit kan door middel van e-mailcampagnes of via 20 minuten durende 'promotour' presentaties, zodat advocaten hun expertise en de potentiële samenwerkingskansen tussen praktijkgroepen kunnen benadrukken. Een ander goed voorbeeld is een kantoor dat een intern 'SWAT-team' heeft opgericht. Dit SWAT-team bestaat uit zeer ervaren rainmakers, om andere partners te vergezellen bij cliëntlunches en cliëntbezoeken om hen te helpen zoeken naar bredere kansen, op voorwaarde dat er als team gewerkt wordt.

Er is geen tijd te verliezen

Slimme samenwerking is een investering die tijd nodig heeft om rendement te genereren.

Het bewijs is nu duidelijk dat wanneer gespecialiseerde advocaten binnen onafhankelijk opererende afdelingen onderling samenwerken om zo geavanceerde problemen aan te pakken, de voordelen ten goede komen aan de praktijkgroepen, het kantoor en de cliënten.

Wat cliënten willen is dat advocaten hun problemen voldoende begrijpen om breed advies te kunnen bieden en dat zij het juiste juridische team kunnen samenstellen om dit te kunnen leveren, ongeacht waar in het kantoor de benodigde deskundigen zich bevinden. Voor nu is slimme samenwerking een zichtbare onderscheidende factor tussen kantoren: Zij die samengesteld advies bieden dat discipline grenzen overschrijdt om zodoende cliënten te ondersteunen bij problemen waar zij de meeste waarde aan hechten, hebben duidelijk een voorsprong op de concurrentie.

Maar, zoals een General Counsel mij vertelde: "Momenteel is samenwerking nog een manier om je te onderscheiden. Maar ik voorzie een tijd, niet ver van nu, dat het geen onderscheidende factor meer is voor het kantoor maar een randvoorwaarde voor de client. Advocaten die niet kunnen samenwerken, zullen niet getolereerd worden." Kortom, het is nu tijd om slim samen te leren werken voordat het te laat is.

Over Heidi Gardner (Engels)

Heidi K. Gardner, PhD, is a Distinguished Fellow in the Center on the Legal Profession at Harvard Law School. She also serves as a Lecturer on Law and the Faculty Chair of the school's Accelerated Leadership Program executive course. She was previously on the

faculty at Harvard Business School. Gardner has also been awarded an International Research Fellowship at Oxford University's Said Business School.

Dr. Gardner's research focuses on leadership and collaboration in professional service firms, and her book *Smart Collaboration: How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos* will be published by Harvard Business Press in January 2017.

Her research received the Academy of Management's prize for Outstanding Practical Paper with Implications for Management. She has authored or co-authored more than fifty book chapters, case studies, and articles in scholarly and practitioner journals, including the *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*,

and *Harvard Business Review*. Her first book, *Leadership for Lawyers: Essential Strategies for Law Firm Success* was co-edited with Rebecca Normand-Hochman and published in 2015.

Dr. Gardner has lived and worked on four continents, including positions with McKinsey & Co. and Procter & Gamble, and as a Fulbright Scholar. She holds a BA in Japanese Studies from the University of Pennsylvania (summa cum laude, Phi Beta Kappa), a masters degree from the London School of Economics (with honors), and a second masters and doctorate in organizational behavior from London Business School.



HARVARD LAW SCHOOL
Center on the Legal Profession

**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 17 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



Lean is het pad naar 'The Perfect Legal Practice'

Door Kenneth A. Grady, Lean Law Evangelist
bij Seyfarth Shaw LLP, Professor Michigan
State University College of Law

A portrait of Kenneth A. Grady, a middle-aged man with short grey hair and glasses, wearing a dark corduroy jacket over a light blue button-down shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera.

Lean is een filosofie waarvan alle advocaten zeggen dat zij het begrijpen, terwijl slechts weinigen het ook echt begrijpen. In dit artikel zal ik een uitgebreide uitleg geven van wat Lean daadwerkelijk inhoudt en waarom het van cruciaal belang is dat advocaten dit leren. Ik erken echter ook dat advocaten graag eerst de korte, beknopte versie horen, voordat ze zich verdiepen in de details. Dit is de manier waarop een Lean denker uitlegde wat Lean-coaches doen, toen zijn 7-jarige dochter vroeg wat lesgeven in Lean betekent: "Papa probeert mensen aan te leren hoe ze sneller kunnen werken en hoe ze minder fouten kunnen maken. En, nog belangrijker, hij probeert ook om mensen te leren aardig te zijn en respect voor elkaar te hebben. op die manier kan iedereen zijn uiterste best doen."

Ik heb dit artikel opgedeeld in drie delen. In dit eerste deel, geef ik een kort overzicht van de geschiedenis en de vijf basisprincipes van Lean. In het tweede deel, leg ik uit hoe Lean juridische dienstverleners kan ondersteunen. In het laatste deel

leg ik uit hoe u Lean ideeën kunt integreren in uw juridische diensten en hoe u uw organisatie kunt veranderen tot een onderneming die zich continu verbetert.

Lean verenigt veel gedachtenstromen

In de jaren 40 verenigde een start-up in de auto-industrie, genaamd Toyota Motor Company, veel gedachtenstromen tot het Toyota Production System (TPS). Vijf grote stromingen vormen de kern van TPS.

1. Drie filosofen in de Verenigde Staten

Charles Sanders Pierce, C.I. Lewis en John Dewey ontwikkelde pragmatisme als filosofische stroming.

Pragmatici richtten zich op uitvoerbaarheid en beweerden dat een ideologie of propositie waar is indien het naar tevredenheid werkt, [en] dat de betekenis van een propositie gevonden kan worden in de praktische gevolgen van het aanvaarden van die propositie.

Walter Shewhart, W. Edwards Deming en Joseph Juran, creëerden de kwaliteitsbeweging in de productiewereld. Shewhart baseerde zijn ideeën omtrent statistische kwaliteitscontrole deels op de pragmatische traditie. Deming en Juran, die statistische kwaliteitscontrole hadden geleerd van Shewhart, introduceerden na de Tweede Wereldoorlog kwaliteitsconcepten aan Japanse bedrijven.

2. Henry Ford ontwikkelde de lopende band. De lopende band zorgde voor een productierevolutie. In plaats van een team vakmensen dat op één plek werkt voor het samenstellen van een auto, begon het frame van de auto met een reis door de fabriek. Met regelmaat voerde een groep werklieden een gespecialiseerde taak uit, zoals het inbouwen van de motor of het plaatsen van de wielen. De

overgang van productie op een vaste plek, naar de lopende band, wat essentieel is voor iets dat zo gecompliceerd is als een auto, werd een kerncompetentie van het productieproces die vandaag de dag nog steeds bestaat.

3. De kruideniers op de hoek van de straat, de slagerijen, bakkerijen, en groentenmarkten werden in de Verenigde Staten onder één dak gebracht door de supermarkt.

Eén stop voor al je boodschappen. Supermarkten maakten gebruik van rekken waarmee klanten zichzelf konden bedienen, in plaats van gebruik te maken van winkelbedienden die klanten assisteerden. De klant kon een blikje maïs of erwten van een schuine plank afhalen, waar meerdere blikjes achter elkaar stonden om op hun nieuwe plek te schuiven. Dit systeem was de oorsprong van de [Kanban](#).

4. Frederick W. Taylor, een jonge ingenieur die werkte bij een staalbedrijf, ontwikkelde de ideeën van het wetenschappelijk management. Met behulp van zijn ideeën, standaardiseerden bedrijven werkzaamheden, gebruikten ze metrics om de tijd die besteed werd aan taken te meten, en zorgden ze voor discipline op de werkvloer.

5. De regering van de Verenigde Staten leverde een bijdrage door aan het begin van de Tweede Wereldoorlog het Training Within Industry (TWI) systeem te creëren. Omdat geschoolde werknemers fabrieken verlieten om zich bij het leger aan te sluiten, had de VS twee problemen: Fabrieken moesten de productie opvoeren om aan de vraag van het leger te kunnen voldoen en tegelijkertijd waren er steeds minder geschoolde arbeiders om het werk te doen. In een geval, bij het

lensslipen, duurde het vijf jaar om een vervanger op te leiden. Met behulp van TWI waren bedrijven, die gespecialiseerd waren in lensslipen, in staat om de tijd die nodig was om een vervanger op te leiden te verlagen tot zes maanden en tegen het einde van de oorlog duurde het slechts zes weken.

TWI werd ontwikkeld door de Amerikaanse overheid en ingevoerd door de industrie om het werknemersprobleem op te lossen. De industrie gebruikte dit systeem niet slechts op de werkvloer, maar ook in kantoren en voor diensten. Het werkte veel beter dan verwacht en werd ingezet van 1940 tot 1945.

Volgens velen, was TWI in de VS van essentieel belang voor de productie van producten die nodig waren om de oorlog te winnen. Hoewel TWI werd beëindigd in de VS toen de oorlog voorbij was, introduceerde generaal MacArthur, leider van de geallieerde troepen in Japan, het bij Japanse bedrijven om hen te helpen bij de wederopbouw. TWI was een belangrijk onderdeel van wat later TPS werd. Hoewel TWI bijdroeg aan veel elementen van TPS, stond het meest opmerkelijke element bekend als 'respect voor de mensheid'.

Bij Toyota Motor Company was het de taak van Taiichi Ohno om het bedrijf te ondersteunen bij het opbouwen van haar automotieve productieactiviteiten in de zware naoorlogse omstandigheden. Grondstoffen, werknemers en geld waren beperkt aanwezig. Alles moest verstandig worden gebruikt en verspilling was de nieuwe vijand. Ohno en een groep van ingenieurs werkten samen als de Toyota Autonomous Study Group. Zij bundelden deze stromingen en ontwikkelden veel andere elementen die zij gebruikten om het Toyota Production System te ontwikkelen.

In de vroege jaren 90 deed John D. Krafcik, onderzoek voor James Womack, die het boek 'The Machine That Changed the World' schreef, wat de aanleiding vormde voor de interesse in TPS in de Verenigde Staten. Krafcik, een op dat moment afgestudeerde student van het MIT, heeft sindsdien veel senior functies in de auto-industrie bekleed, waaronder CEO van Hyundai Motor America Inc. en is momenteel de CEO van Alphabet Self-Driving Cars. Hij bedacht de term 'Lean' voor Toyota's systeem.

Womack en een van zijn co-auteurs publiceerden vervolgens het primaire werk voor Lean, 'Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth In Your Corporation' (Womack en Jones, 1996). Zij gebruikten de term 'Lean Thinking', omdat ze erkenden dat Amerikaanse fabrikanten, met name autofabrikanten, terughoudend zouden zijn om een systeem toe te passen met de naam 'Toyota Production System'.

Tegenwoordig wordt Lean gebruikt in allerlei soorten industrieën wereldwijd. Volgens [the 4th Biennial PEX Network Survey \(PEX, 2015\)](#) is Lean de meest gebruikte vorm van operationele excellentie in bedrijven en organisaties (53,27%). Overeenkomend met de algemene trend van diensten, die zich verplaatsen om methodologieën voor operationele excellentie toe te kunnen passen, neemt het gebruik van Lean onder bedrijfsafdelingen, zoals finance, HR, juridische zaken en klantenservice, gestaag toe.

Ondanks het overweldigende succes van Lean, is de juridische dienstverlening een van de laatste vakgebieden die deze filosofie en methoden nog moet toepassen. Advocaten geloven dat Lean hen zal dwingen hun

autonomie, kwaliteit, en professionaliteit, die advocaten stuk voor stuk koesteren, op te geven. Het is tijd om die mythe te ontcrachten.

Geen vreemde combinatie

Advocaten zijn sceptisch wanneer ze 'Lean' in combinatie met 'de wet' horen. Hun instinctieve reactie is dat iets wat ontstaan en ontwikkeld is in de productiewereld geen plek heeft in de wereld van de professionele dienstverlening.

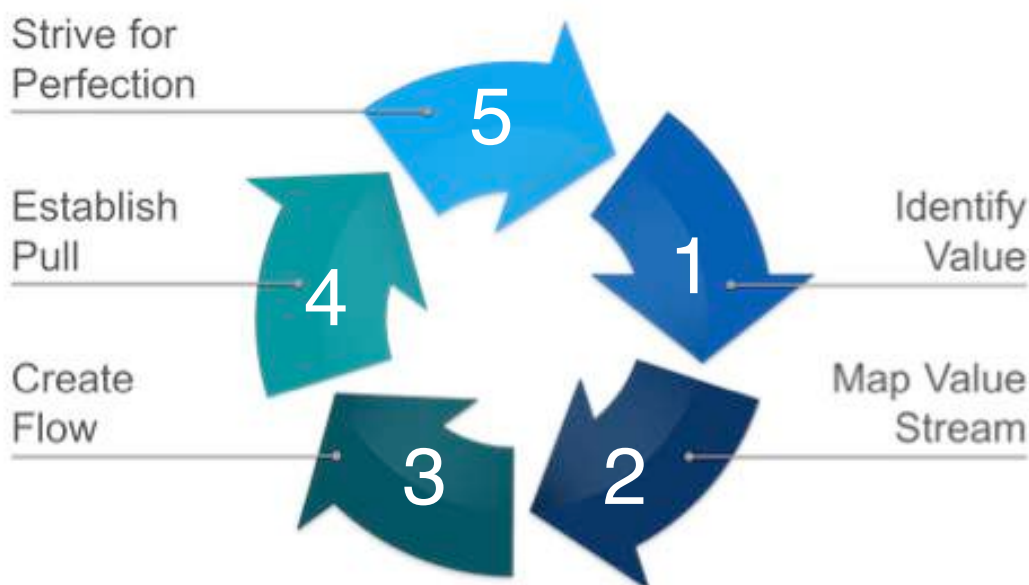
Advocaten maken geen broodroosters, zij lossen juridische problemen op. Dit soort werk moet niet met een stopwatch gemeten worden. Mensen moeten niet als robots behandeld worden en gevraagd worden om herhaaldelijk dezelfde taak uit te voeren zonder variatie.

Uiteraard zijn de uitspraken van advocaten niet geheel ongegrond. Het leveren van juridische diensten staat immers niet gelijk aan de massaproductie van goederen. Maar Lean

is ook niet wat zij hebben geleerd of zich kunnen voorstellen. Ironisch genoeg, komt wat advocaten vandaag de dag doen meer overeen met die gevreesde productielijn en is Lean essentieel om advocaten te ondersteunen bij het bereiken van het soort kantoor dat ze graag willen hebben.

Lean past goed bij alles wat mensen doen, inclusief de juridische dienstverlening. De Lean filosofie is gebaseerd op vijf uitgangspunten die een vicieuze cirkel vormen. Womack en Jones benoemden deze uitgangspunten in hun uitgave Lean Thinking:

1. Geef aan wat waarde creëert vanuit het perspectief van de klant.
2. Identificeer alle stappen in de gehele waardeestroom.
3. Creëer doorstroming tussen de stappen die waarde creëren.
4. Zorg ervoor dat alleen dat wat door de klant gevraagd wordt just-in-time is.
5. Streef naar perfectie, door voortdurend verspilling te voorkomen.



Uitgangspunt 1: Wat creëert waarde?

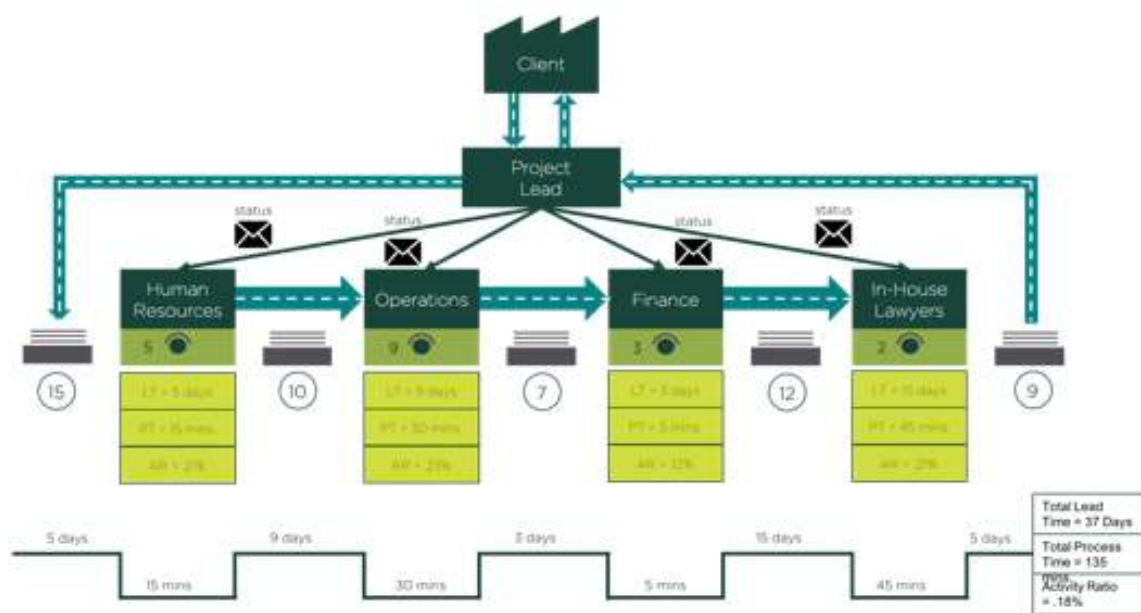
Advocaten verlenen diensten aan cliënten. Zij helpen cliënten bij het oplossen van problemen. Wat de advocaat doet, moet dus waarde voor de cliënt creëren. Hoewel dit vanzelfsprekend lijkt, zijn er voor advocaten enkele interessante wendingen.

Advocaten werken binnen een rechtskader dat hen niet toestaat om alles te doen wat een cliënt wil, zelfs als dit waarde zou creëren voor de cliënt. Een advocaat zou waarde kunnen creëren voor zijn cliënt door de cliënt te helpen bij het verplaatsen van kapitaal om belasting te ontwijken, maar de advocaat mag zijn cliënt niet helpen een misdaad te begaan.

Hoewel een advocaat waarde voor zijn cliënt moet creëren, zijn er grenzen aan de inspanningen die hiervoor geleverd mogen worden. Het is echter ook lastig om een systeem te rechtvaardigen waarbij een advocaat veel tijd besteedt aan activiteiten die geen waarde voor de cliënt toevoegen en de cliënt vervolgens moet betalen voor diensten die geen waarde toevoegen.

Uitgangspunt 2: Identificeer de waarde-stroom

Dit uitgangspunt is minder bekend voor de meeste advocaten. Ze doen simpelweg wat ze doen, om de taak die de klant aan hen gegeven heeft af te ronden. Ze classificeren de activiteiten die ze uitvoeren niet tot activiteiten die waarde toevoegen en activiteiten die geen waarde toevoegen. Binnen Lean is er wel sprake van deze classificatie. Hier willen we weten welke stappen waarde toevoegen en welke niet, of in Lean termen, welke stappen behoren tot verspilling. Wanneer we de waarde-stroom hebben geïdentificeerd, trekken we de groepen en processen samen, die tussen het verzoek van de cliënt en de geleverde oplossing staan, en nemen we alleen die groepen en processen op die waarde toevoegen. Dit geeft ons een verhaal-lijn die aangeeft hoe we van begin tot eind komen met minimale verspilling (In mijn tweede stuk kom ik terug op de waarde-stroom. Hieronder treft u een voorbeeld aan). De activiteiten die leiden tot verspilling, zijn de activiteiten die ervoor zorgen dat het werk van de advocaat stressvol, saai en meer



vergelijkbaar is met het lopende band werk dan met een creatieve mogelijkheid om innovatieve oplossingen aan klanten te bieden.

Uitgangspunt 3: Zorg voor doorstroming

Doorstroming treedt op wanneer elke waarde-stap aansluit op de volgende waarde-stap zonder verspilling. Hoewel dit eenvoudig lijkt is het zeer moeilijk te realiseren. De dienst die geleverd wordt moet zich van de cliënt naar de advocaat bewegen, en binnen een bedrijf of organisatie van advocaat naar advocaat, zonder enige belemmering of onderbreking. Om doorstroming te bereiken, moeten we de processen dusdanig aanpassen dat iedere persoon, in plaats van het doorschuiven van werk naar de volgende persoon, het werk dat bij de functie hoort eerst wordt afgemaakt. Dat dit inzicht en mogelijke aanpassingen van het werkproces vraagt mag duidelijk zijn.

Uitgangspunt 4: Just-in-time

Het just-in-time principe komt uit de supermarktwereld. Wanneer je naar een schap loopt en een blikje pakt, is het in de ideale situatie zo dat een ander blikje op de juiste plek schuift voor de volgende klant (die vlak achter je staat). In zijn meest optimale vorm houdt just-in-time (JIT) in dat elke activiteit in de waarde-stroom direct gebeurt vóór de volgende activiteit in de stroom, niet te vroeg of te laat. Bij een productielijn komen de onderdelen die nodig zijn om de motor te bevestigen aan op de werkplek op het moment dat de werknemer deze nodig heeft. Het gaat alleen om onderdelen voor het betreffende frame en de motor, geen andere onderdelen. Er is sprake van JIT in de juridische dienstverlening, wanneer elke persoon in de waarde-stroom precies dat werk doet dat de cliënt

nodig heeft, op het moment dat de cliënt het nodig heeft, en niet meer of minder.

Uitgangspunt 5: Streef naar perfectie

In Lean bereik je perfectie van je waarde-stroom indien je erin slaagt om alle verspilling in de waarde-stroom te verwijderen. Dit gebeurt echter niet in werkelijkheid en zo gaat de vicieuze cirkel van Lean door, terwijl we continu blijven circuleren door de uitgangspunten en altijd blijven proberen om dichterbij perfectie te komen. Dit is waar de term 'continue verbetering' vandaan komt. Lean is geen reeks van incidentele verbeteringsactiviteiten, het is een drang die inhoudt dat elke medewerker, elke dag bekijkt wat hij doet en zich afvraagt hoe hij het beter kan doen. In het tweede deel volgt een uitleg hoe Lean juridische dienstverleners kan helpen.

Over de auteur:

Ken Grady is dé 'Lean Law Evangelist' bij Seyfarth Shaw LLP en Professor aan de Michigan State University College of Law. Ken schrijft en spreekt regelmatig over de praktijk van Lean bij juridische afdelingen en kantoren. Hij werd opgenomen in de Fastcase 50, geëerd door de Financial Times voor innovatief leiderschap en is redacteur en auteur van SeytLines.com, dat is opgenomen in de ABA Journal Blawg 100.

Ken was CEO van SeyfarthLean Consulting, LLC, Algemeen Raadsman voor drie Fortune 1000 bedrijven, heeft leidinggevende posities bij Fortune 500 bedrijven bekleed en was partner bij het advocatenkantoor McDermott Will & Emery.



Turning legal affairs into strategic value

Een optimaal samenspel tussen inhoud, functie en relatie

Door Bernadette van Leeuwen, Legal Management Consultant bij Liance.Legal

Juristen, al dan niet werkzaam in het bedrijfsleven, merken als eerste dat opvattingen over juridische kwaliteit aan het veranderen zijn. Zelfs als het advies van een jurist juridisch juist en praktisch is en het bedrijf waar de jurist werkt conform het advies handelt kan de onderneming verbaasde of verontwaardigde reacties krijgen. Zoals de verplichting (in een schikking opgenomen) om de hoogte van het schikkingsbedrag geheim te houden; te hoge vertrekpremies voor topmannen; de manier waarop soms een ontslagdossier wordt opgebouwd tegen een medewerker; of hoe kan het dat we een contract hebben gesloten met een onderneming die eigendom is van het Noorse broederschap.

Veranderd is ook de publieke tolerantie voor non-compliance. Deze trends werden eerder dit jaar al gesignaleerd door Jaap Winter (Voorzitter College van Bestuur Vrije Universiteit en voormalig partner bij De Brauw); 'Juristen moeten verder kijken dan regels'.

In deze bijdrage is met name aandacht voor de positie van de bedrijfsjurist en op welke wijze deze juristen hun waardevolle bijdrage kunnen leveren als opvattingen veranderen en de omgeving van bedrijven eveneens. Maar ook advocaten en andere juridische adviseurs kunnen voor vergelijkbare dilemma's komen te staan.

1 Bedrijfsjuristen – juristen in dienst van een onderneming voor de juridische zaken van dat bedrijf – hebben een boeiende baan. Als je zelf werkt in de organisatie waarvoor je juridische diensten verricht krijg je direct feedback op je werk: het nieuwe product waarvoor je de intellectuele eigendom en de marketing hebt vormgegeven is gelanceerd en blijkt succesvol of een moeizame leveranciersrelatie is in de onderhandelingen vlot getrokken, waarbij je net geen beroep hoefde te doen op de sancties in het contract, maar die had je wel achter de hand. Van je analytische denkvermogen als jurist wordt altijd dankbaar gebruik gemaakt in projectbijeenkomsten. Je wordt in de gangen aangesproken op je succes en je wordt gelijk weer betrokken bij een nieuw project van een van de commerciële afdelingen.

2 Wat het werken als jurist in een bedrijfsmatige omgeving uitdagend maakt is dat de praktijk binnen een onderneming vaak geheel anders is dan de regels die de jurist kent en wordt geacht toe te passen. De economische wetten die in bedrijven gelden lopen vaak niet parallel aan de juridische regels. Een jurist besteedt veel tijd aan het vertalen van die regels naar de praktijk en bijsturen van processen zodat de organisatie compliant is. Maar de discrepantie wordt ook verklaard doordat de wereld waarin bedrijven actief zijn verandert en de

regels niet snel genoeg meeveranderen. Denk aan veranderende productie- en communicatietechnieken en aan veranderende opvattingen over wat mag en niet mag. Een bedrijfsjurist merkt dit verschil vaak eerder dan een advocaat. Een bedrijfsjurist heeft er ook meer “last” van, omdat de niet-juridisch geschoolde collega's van de jurist niet altijd begrip kunnen opbrengen voor de juridische kluif die een praktijkprobleem met zich mee kan brengen. Van een advocaat neemt men eerder aan dat een juridisch probleem tijd en geld kost, omdat men pas naar een advocaat toe gaat als het probleem een juridisch probleem is geworden.

Het verschil tussen recht en praktijk heeft altijd al bestaan en heeft ertoe geleid dat bedrijfsjuristen lange tijd door hun collega's als ‘hindernis’ werden gezien. Juristen zaten en zitten soms nog te veel alleen op de ‘techniek’ (het juridisch juiste advies), maar ze moeten ook aandacht hebben voor de business. Dat wil zeggen: een niet-juridische oplossing voor een juridisch probleem vinden, de werking van regels uitleggen in gewone taal, een creatieve oplossing bedenken omdat een idee niet kan worden uitgevoerd omdat de regels dat niet toestaan.

Dan bestaat het risico dat het juridische advies juist weer te veel wordt ingegeven door commerciële wensen. Dan worden -bijvoorbeeld onder de dekking van een juridisch advies- de grenzen van het recht opgezocht, worden contracts- of wettelijke bepalingen opportunistisch uitgelegd, wordt op ‘pakkans’ geadviseerd en kunnen bijvoorbeeld side letters en schijnconstructies worden opgezet. De creativiteit die van de jurist wordt verwacht kan dus ook ontaarden in misbruik of niet-integer gedrag. Vandaar dat vanuit de beroepsgroep (het Nederlands

Genootschap van Bedrijfsjuristen, NGB) en in artikelen geschreven door general counsel zelf erop wordt gehamerd dat bedrijfsjuristen weliswaar commercieel mogen meedenken, maar voor alles ‘jurist’ moeten blijven. Dat houdt in dat zij het objectieve recht moeten uitleggen en toepassen voor de business.

Iedere praktijkjurist herkent de volgende situatie:

Een bedrijf vraagt juridisch advies over een bepaalde werkwijze. Als de toepasselijke regels letterlijk worden uitgelegd zou dat niet verboden zijn. Gesteld dat er geen alternatieven zijn, dan is het advies al gauw: het is niet verboden, maar je loopt wel risico's dat het ontdekt wordt of dat een rechter later...? Dergelijke juridische adviezen komen veelvuldig voor, ook advocaten doen dit (bijvoorbeeld het advies van een advocatenkantoor over het non-concurrentiebeding van een beoogd directeur bij een dochterbedrijf van de NS). Hieronder treft u voorbeelden aan van de kloof tussen regels en realiteit, die specifiek het gevolg kunnen zijn van het feit dat de onderneming een bepaald type aandeelhouder heeft.

Een aantal voorbeelden uit de praktijk van bedrijfsjuristen over de kloof die soms wordt ervaren tussen regels en realiteit:

- De staat als aandeelhouder kan dominant zijn; zo kan zij menen dat een staatsbedrijf geen beroep mag instellen tegen een beschikking van de Autoriteit Consument en Markt (ACM), terwijl de jurist -gesteund door de opinie van een externe advocaat- van het staatsbedrijf meent juridisch gelijk te hebben.
- Private equity als eigenaar van een bedrijf kan informeel zoveel macht uitoefenen op

de besluitvorming binnen een bedrijf dat de corporate governance regels holle frasen dreigen te worden.

- Een familiebedrijf stelt andere eisen aan de relatie met de business dan een beursgenoteerde onderneming, hetgeen ook gevolgen kan hebben voor het risicomanagement en de governance
- Niet alleen in de private sector hebben juristen soms het gevoel te maken te hebben met een spagaat: voor gemeentjuristen is het een uitdaging als de gemeenteraad een besluit neemt dat juridisch niet te verdedigen valt.

Deze en dergelijke vragen en dilemma's komen vaker voor nu de publieke opinie opschuift, bedrijven gevoeliger zijn voor reputatierisico's en -van enigszins andere orde- de regels achterlopen op de technische werkelijkheid en er dus veel ruimte is voor interpretatie van regels. Moet het juridisch advies dan weer ouderwets 'nee, het mag niet' luiden? Soms wel, soms niet. De jurist zal wellicht vaker moeten doorvragen en uitleggen, maar andersom moet de business haar eigen verantwoordelijkheid nemen en niet het hele probleem bij de jurist leggen: "de jurist heeft groen licht gegeven". De jurist heeft zeker een taak om de business te overtuigen als deze zijn eigen verantwoordelijkheid niet neemt. Maar ook om een stap verder te gaan door de organisatie te laten zien dat tegenspraak (van een OR of een cliëntenraad of van een ontevreden medewerker) vaak gunstig is, wellicht pas op de langere termijn.

Verhelderend voor de positie van de interne jurist vind ik het schematisch inzicht in de factoren die juridische kwaliteit bepalen dat

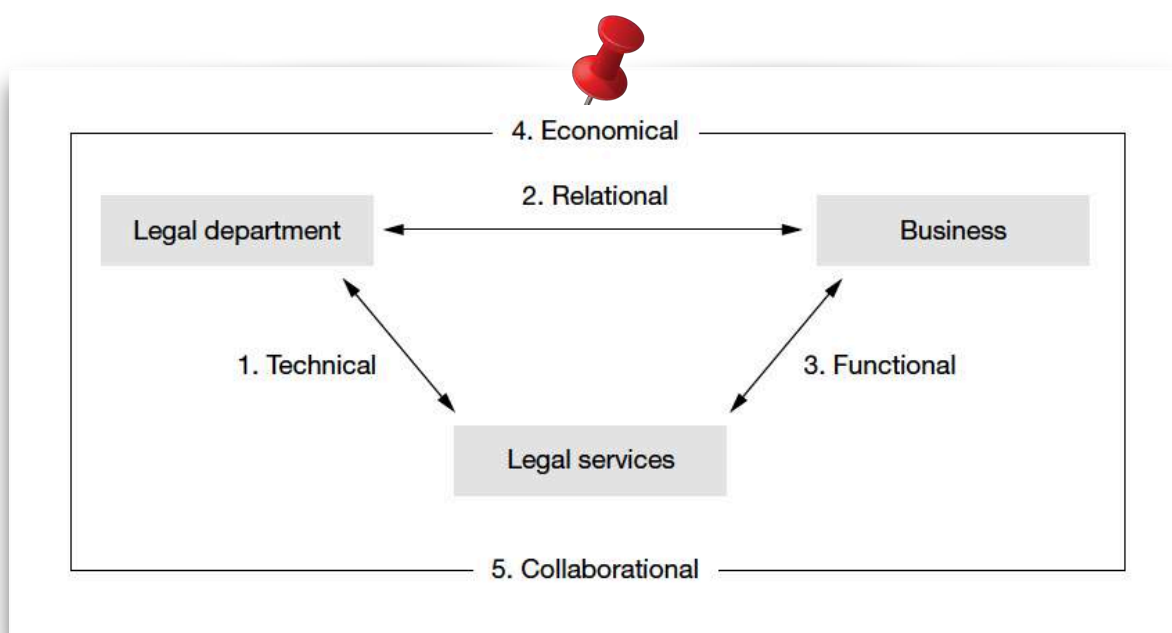
hieronder is afgebeeld. Het geeft inzicht in de mogelijkheden om zinvol juridisch te blijven adviseren, ook als je ‘nee’ moet zeggen. Het schema trof ik aan in het artikel van Max Hübner in de bundel “General Counsel in the 21st Century”, Globe Law and Business 2015, waarin hij beschrijft dat hij o.a. dit schema heeft gebruikt om de juridische functie binnen PGGM te veranderen. Het schema geeft aan welke factoren de kwaliteit van het juridische werk bepalen. Dat is, tot zover niets nieuws, niet alleen de inhoud van het advies (techniek). Bedrijfsjuristen beseffen dat zij zich binnen hun organisatie meer moeten opstellen als partners van de business (relatie) en proactief hun toegevoegde waarde moeten aantonen (functie). Daarbij moeten ook de (econo- mische) omgeving en de dynamiek ervan worden begrepen: welke invloeden hebben veranderingen in regelgeving, politieke ontwikkelingen of een bepaalde calamiteit op de markt en op de omgeving van de onderneming? Essentieel is verder dat tegelijkertijd in de relaties tussen juristen en business wordt geschakeld. Op deze factoren ga ik hierna dieper in.

Verwachtingen

Aan banken en zorginstellingen worden momenteel hogere morele eisen gesteld dan aan bijvoorbeeld een softwarebedrijf. Het in steeds meer situaties genoemde begrip ‘zorgplicht’ van een organisatie geeft dat aan. Andere voorbeelden zijn:

- Een in een schikking opgenomen geheimhoudingsbeding is al een paar keer met verontwaardiging in het nieuws gekomen;
- elke salarisverhoging voor de directie wordt tegenwoordig eerst intern kritisch bekeken voordat deze bekend wordt gemaakt;
- bij elk vertrek van een bestuurder besteedt de pers aandacht aan de vertrekpremie;
- binnenlopen na een overname is goed voor vette krantenkoppen;
- de vermoede kinderinzet door een ketenpartner bij de uitvoering van overeenkomsten door Hema en Postcodeloterij slaan in als een bom bij deze bedrijven.

De snelle verspreiding, via de sociale media, van nieuwe integriteitsschendingen versterkt de verontwaardiging. Wat juist is en wat niet



wordt dus niet alleen door juristen bepaald: zeer uiteenlopende stakeholders, zoals de pers en maatschappelijke bewegingen, oordelen over het lot van een bedrijf. Voor het verkrijgen van inzicht in wat er van de organisatie wordt verwacht spelen de niet-juridische collega's (de business) een belangrijke rol.

Omgaan met onzekere normen

De trend dat organisaties steeds vaker worden gemeten langs een morele lat kan 'lastig' zijn voor het werk van de jurist, doordat onduidelijk is wat de nieuwe normen zijn en dat maakt het moeilijker om personen in de organisatie te overtuigen. Ik zou menen dat deze trend enige distantie vergt van het positieve recht, bijvoorbeeld dat meer wordt gekeken naar de achterliggende principes van regels. Ook zou meer kennis aanwezig moeten zijn over wat integer gedrag is en op welke manieren een organisatie integer kan worden. Verder meen ik dat elke gespecialiseerde bedrijfsjurist een zekere basiskennis zou

moeten hebben op het gebied van privacy-regulering en op de hoogte zou moeten zijn van de mate waarin de rechtsregels op het gespecialiseerde gebied geschikt zijn voor de verdere digitalisering van voortschrijdende technieken en trends als dematerialisering van het eigendomsbegrip en andere businessmodellen (opwekken van energie). Mits - om te beginnen- de jurist goed omgaat met deze nieuwe onzekerheden in de regels zijn de veranderende opvattingen over 'integere organisaties' en de veranderingen die de techniek met zich meebrengt allebei kansen om de organisatie goed te blijven bedienen. Wat 'de nieuwe normen' zijn moet de jurist zowel met behulp van anderen in de organisatie nagaan als door eigen observaties en door interactie met vakgenoten: dit wordt bedoeld met kwaliteit in de relatie. Zodoende draagt het juridische advies bij aan het waarmaken van de verwachtingen, waarmee we het hebben over functionele kwaliteit van het juridische advies. Daarom nu aandacht voor de betrekkingen met de business.

TOGAKOPEN.nl

Mooi,
betaalbaar
en razendsnel
geleverd!

Complete
advocatentoga
met 2 befjes
vanaf
€ 189,-
excl. BTW

Kwaliteit van de relatie

De jurist moet in de eerste plaats oog hebben voor de persoonlijke relatie met de mensen in de business: hier gaat het om allerlei factoren in de sfeer van verbale en non-verbale communicatie tussen beiden die bijdragen aan een vertrouwensrelatie. Hierover is al veel geschreven. De relatie tussen de jurist en de business wordt voor een ander belangrijk deel bepaald door twee meer zakelijke factoren in de relatie: enerzijds het (her)kennen van hetgeen de business drijft (business drivers -wat wil de organisatie bereiken en daarbinnen: wat willen de business lines bereiken), anderzijds de juridische awareness die aanwezig moet zijn in de business, zoals de juridische 'piketpaaltjes' die de juristen hebben geslagen voor de verschillende functies in de organisaties. Deze factoren bepalen bijvoorbeeld wanneer de business naar de jurist moet en wie welke rol heeft in de uiteenlopende situaties.

De jurist heeft antwoorden nodig op vragen als deze: Welke technologie zal jouw werk in de toekomst vervangen? Hoe ziet de markt eruit over twee jaar? Ten aanzien van de toekomsttrends die hiervoor werden beschreven liggen de volgende vragen aan de business voor de hand: Welke signalen en dilemma's kom je tegen? Welke gevolgen voorzie je als bepaalde regels zouden veranderen? Wat verwacht je van de juristen? Hoe zou je dit probleem oplossen als er geen juridische afdeling was? Succesvolle juridische adviseurs hebben dergelijke diepgaande markt- en productkennis verkregen door op diverse manieren met de business te communiceren.

De functionele kwaliteit

De kwaliteit van het juridische advies wordt ook bepaald door de mate waarin de dienst-

verlening voldoet aan de behoefte of verwachtingen van de interne klant, de business en vaak uiteindelijk de externe klant. Hiervoor verdiept de jurist zich in de positie van de interne klant of vraagt hij feedback. Het gaat hierbij van oudsher om vragen over de tevredenheid: In hoeverre worden met het juridische advies problemen opgelost of voorkomen? Is men tevreden over snelheid en kosten? Is men tevreden over de communicatie in en rondom het adviestraject of zijn er IT oplossingen of alternatieve vormen van juridische dienstverlening, zoals het inzetten van een contract wizard, die door de business worden gebruikt? Zijn de juristen proactief bezig? Zijn de juridische risico's geïntegreerd in het controle framework? (zie voorbeeld -kader- op volgende pagina)

De hiervoor beschreven ontwikkelingen die samenhangen met integriteit en technologische ontwikkelingen vergen dat binnen de organisatie ook wordt gevraagd of onderzocht op welke wijze risicovolle zakelijke betrekkingen -zoals met klanten of leveranciers- kunnen worden stopgezet of voorkomen; of dat bepaalde diensten niet meer worden aangeboden vanwege inherente integriteitsrisico's, security risico's e.d. Juristen kan worden gevraagd mee te denken over scenario-analyses om een kwestie aan te pakken. Zelfs de strategie van de onderneming kan dan ter discussie komen. De jurist die de organisatie ook in de veranderde omgeving wil helpen kan stimuleren dat de discussie hierover breed in de organisatie wordt gevoerd.

Persoonlijke kracht

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat de jurist een vitale rol kan spelen bij het bewerkstelligen van een integere organisatie die goed omgaat met de uitdagingen van de

veranderende omgeving en technologie. De nieuwe ontwikkelingen op het gebied van aanvaardbaar gedrag vergen dat de jurist zich voortdurend bewust is van het effect van zijn of haar gedrag op de omgeving: bellen of mailen, een aansprakelijkstelling of een brief van de directeur, wel of niet reageren, hoe komt het over, welke alternatieven hebben we. De energie en inspiratie daarvoor moet hij of zij zelf organiseren. Behalve de zichtbare bijdrage aan een meer integere organisatie wordt de juridische functie proactiever in het bedenken van oplossingen en innovatiever in het gebruik van middelen ter ondersteuning van haar werk.

Een voorbeeld van een optimaal samenspel tussen inhoud, functie en relatie bij het bereiken van juridische kwaliteit is het integreren van juridische risico's in het enterprise risk management systeem (ERM).

Bij die integratie verwerken de juristen de juridische risico's en de getroffen en nog te treffen juridische beheersingsmaatregelen in het systeem (meestal een database). Zij beoordelen de risico's en beheersingsmaatregelen die door anderen zijn ingevoerd op juridische risico's. De juristen analyseren de risico's op mogelijke frequentie en mogelijke omvang van de schade, soort schade (bijvoorbeeld reputatie) en daarmee de impact van elk van de risico's. En gezamenlijk worden de prioriteiten gesteld, de risicobereidheid en de monitoring besproken en de manier waarop over de risico's wordt gerapporteerd. In vergelijking met de huidige manier van werken van vele juridische afdelingen (door sommige niet-juristen in het gunstigste geval geschetst als een ivoren

toren, in het minder gunstige geval als een black box) heeft die integratie de volgende positieve gevolgen:

- De risk managers in de organisatie en het management zijn bekend met de juridische risico's van bedrijfsactiviteiten en bedrijfsprocessen
- Het opnemen van de juridische risico's in een systeem impliceert dat breder in de organisatie wordt gesproken over juridische risico's dan alleen door de juristen en dat dezelfde begrippen en analyses voor alle risico's worden gehanteerd. Dit bevordert de communicatie over risico's, prioritering en aanpak.
- De juridische toetsingskaders worden inzichtelijk gemaakt voor de organisatie.
- Verantwoordelijkheid voor rapportage, escalatie en specifieke taken, zoals het bijhouden van nieuwe regelgeving en de communicatie daarover, wordt vastgelegd.
- Door het opstellen van een juridische kaart (het lijstje met de belangrijkste juridische risico's van de organisatie) ontstaat breed gedeeld inzicht in de risico's waaraan de juridische afdeling bij voorrang aandacht moet schenken en die waarvan de juristen probleemeigenaar of medeverantwoordelijk voor zijn.
- Door het expliciteren van de normen of beheersingsmaatregelen, waaraan de juristen toetsen, kan worden beoordeeld of bepaalde juridische werkzaamheden wellicht beter door een andere afdeling kunnen worden verricht, bijvoorbeeld door de eerste 'line of defense'. Dit kan de juristen ontlasten.



De vele toepassingen van eDiscovery

Door Prof. dr. ir. Jan C. Scholtes, Chairman en Chief Strategy Officer van ZyLAB

eDiscovery is een proces van waarheidsvinding - meestal naar aanleiding van een verzoek van een toezichthouder of een juridisch geschil - waarbij in korte tijd enorme hoeveelheden informatie doorzocht, gestructureerd en gepresenteerd moeten worden. Dit moet op verantwoorde en transparante wijze gebeuren, zodat alle betrokken partijen de resultaten van dat onderzoek kunnen gebruiken. Kort gezegd: het eDiscovery proces vormt de kern van verzoeken van toezichthouders en eigenlijk van elk grootschalig nationaal en/of internationaal M&A, mededingings-, compliance- of fraudeonderzoek.

Bij mededingings-, compliance-, fraude- en strafrechtelijke onderzoeken richt eDiscovery zich grotendeels op waarheidsvinding binnen een grote set van in beslag genomen documenten, e-mails, computers, laptops en informatie op internet en diverse netwerken. Het gaat hierbij vaak om het achterhalen van

complexe (verborgen) transacties en code-woorden die worden gebruikt om frauduleuze acties te verbergen. Met de juiste eDiscovery technologie wordt relevante informatie sneller gevonden en kan deze sneller en beter worden verwerkt met minder mensen. Hierdoor kunnen juristen problemen oplossen voordat deze naar buiten komen.

Grensoverschrijdende geschillen

Ook voor Nederlandse bedrijven bestaat de zeer reële mogelijkheid om verward te raken in complexe rechtszaken die nationale grenzen overschrijden. De Amerikaanse Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) bijvoorbeeld is van toepassing op ieder Nederlands bedrijf dat op enige manier handelt met of vanuit de Verenigde Staten. Ook in 2016 ging het in een groot aantal FCPA-schikkingen om niet-Amerikaanse bedrijven en moest ook een Nederlandse multinational ettelijke miljoenen aan boetes betalen.

Wanneer een Europese organisatie in een civiele of strafrechtelijke zaak tegenover een Amerikaans bedrijf of overheidsinstantie staat, moet zij kunnen voldoen aan de Amerikaanse regels en standaarden. Door de juiste technologie te gebruiken, kunnen juristen ook bij internationale of Amerikaanse rechtszaken, de controle over de data en daarmee over de kosten en risico's behouden.

Niet alleen in Amerika

eDiscovery is geen puur Amerikaanse gelegenheid. Ieder Nederlands bedrijf met klanten buiten de landsgrenzen of met data in de cloud, moet rekening houden met de zeer reële mogelijkheid van verzoeken om elektronische data te analyseren en relevante delen

over te dragen. Deze verzoeken kunnen worden gedaan door nationale en buitenlandse toezichthouders, maar steeds vaker ook door civiele partijen als onderdeel van bewijsbeslag of een (internationale) rechtszaak of arbitrage. Wanneer een internationaal opererende organisatie in een civiele of strafrechtelijke zaak tegenover een Amerikaans bedrijf of overheidsinstantie staat, moet zij kunnen voldoen aan de Amerikaanse regels en standaarden.

Geautomatiseerde Contract Discovery en Review voor securisatie, herstructureringen, vastgoed en M&A

eDiscovery is niet alleen relevant in rechtszaken, bij juridische geschillen of wanneer er gereageerd moet worden op verzoeken van toezichthouders. eDiscovery technologie kan ook zeer profijtelijk zijn voor advocaten en bedrijfsjuristen die betrokken zijn bij fusies en overnames (M&A), het beheer van een venture capital of private equity deal, herfinanciering, fondsenwerving of bij de uitvoering van andere complexe zakelijke transacties.

In de meeste zakelijke deals is tijd een bepalende factor. Vooral bij securisatie, grote vastgoedtransacties of bij het voorbereiden van herfinanciering of fondsenwerving voor bedrijven of grote infrastructurele projecten. Hoe langer deze processen duren, hoe groter de kans dat een deal niet doorgaat of de voorwaarden verslechteren. Bij alle betrokken partijen overheerst een gevoel van urgentie om dingen gedaan te krijgen en snel te reageren op verzoeken.

Due diligence en de voorbereiding van een Virtual Data Room (VDR) als onderdeel van dit proces, is tijd-rovend en duur en alle partijen zijn erbij gebaat dit zo snel en kostenefficiënt mogelijk uit te voeren.

Beroepsaansprakelijkheid advocaten? HOOGSTE TIJD OM UW VERZEKERING TE UPDATEN!

Bij Nederlands grootste verzekeraar komt de beroepsaansprakelijkheid voor advocaten te vervallen per 1-1-2018. Hoogste tijd daarom om uw verzekering tegen het licht te houden. Ron Borgdorff biedt maatwerk in beroepsaansprakelijkheidsverzekeringen voor advocaten.

Ron Borgdorff is verzekeringspecialist voor notarissen, advocaten 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?

Neem contact op voor een afspraak.

WWW.RONBORGdorff.NL
van Boetelaerlaan 24H
3828 NS Hoogland



RON BORGdorff
FINANCIËEL ADVISEUR VOOR
NOTARIAAT & ADVOCATUUR

ADVISEUR
RUIM
25
JAAR
NOTARIAAT & ADVOCATUUR



VERZEKERINGEN ZOWEL ZAKELIJK ALS PARTICULIER OA:
BEROEPS- EN BEDRIJFSAANSPRAKELIJKHEID • GELD- EN FRAUDE
• ARBEIDSONGESCHIKTHEID • RECHTSBIJSTAND • RECONSTRUCTIE

MOREE GELDERBLUM ADVOCATEN

- SINDS 1977 -

Onze advocaten staan voor *vakkundige, resultaatgerichte*
en *persoonlijke* dienstverlening.
Het zijn specialisten op hun rechtsgebied en ze staan voor uw zaak.

U kunt ons raadplegen bij geschillen maar -nog beter-
ook ter voorkoming daarvan.

Recht op het doel af.

Recht door zee.

Moree Gelderblom Advocaten, aangaan!

Kantooradres: Heemraadssingel 157, 3022 CE Rotterdam
T 010 - 477 67 77, www.mglaw.nl



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

Bestel nu deze stijlvolle karaf
voor op uw kantoor en schenk

RECHT

op 10.000 keer zoveel schoon
drinkwater in ontwikkelingslanden

MADE BLUE

Met dit water schenken wij
RECHT
op schoon drinkwater
in ontwikkelingslanden

RECHTOPWATER.MADEBLUE.ORG  MADE BLUE

Data in de cloud

Ook data in de cloud moet worden meegenomen in een eDiscovery. Maar een van de grootste juridische risico's van cloud computing is dat de eigenaar van de data die in de cloud zijn opgeslagen – en dat blijft altijd het bedrijf – niet tijdig kan voldoen aan een verzoek van een toezichthouder. Dit is het geval bij een eDiscovery of ander juridisch onderzoek, waarbij in korte tijd honderden gigabytes aan data gedownload en overhandigd moeten worden. Dan pas blijkt dat het heel simpel is om data in de cloud te krijgen, maar relevante data snel uit de cloud te halen, dat absoluut niet is.

Juristen doen er daarom verstandig aan om met het IT-management de mogelijkheid te bespreken het gehele proces van het identificeren van relevante data in de cloud uit te voeren. Zo worden ernstige vertragingen door de beperking van de bandbreedte of de onvoorspelbaarheid van WAN-verbindingen voorkomen en hoeft alleen de veel kleinere dataset van relevante gegevens gedownload te worden.

Automatisering van due diligence taken

Technieken uit het gebied van Artificial Intelligence (AI) die worden ingezet voor zoeken, automatische classificatie, analyse en redactie verhogen de productiviteit. Met gebruikmaking van AI-technologie kunnen handmatige due diligencetaken, zoals de categorisatie van de portefeuilles in productsoorten en ondersteunende document sets en de daaropvolgende handmatige controle van elke set, worden geminimaliseerd.

Zylab maakt gebruik van deze AI-technologie om due diligencetaken te automatiseren en

biedt zo het hoogst mogelijke niveau van volledigheid, efficiëntie en kwaliteit.

Op deze manier wordt het mogelijk gemaakt om relevante documenten automatisch te verzamelen vanaf hun oorspronkelijke locatie (zoals e-mailboxen, file shares, MS Sharepoint, Office 365). Verder is het mogelijk om overeenkomsten automatisch te onderscheiden van niet-overeenkomsten en de inhoud van specifieke contractuele overeenkomsten automatisch te analyseren en te classificeren. Op deze manier krijgt u snel inzicht in wat u wel heeft en wat u nog mist en waar u aandacht aan moet geven om problemen bij het sluiten van de transactie voor te zijn. Ook heeft u een beter inzicht in de risico's die u loopt met betrekking tot het afgeven van verkopersgaranties.

Prof. dr. ir. Johannes (Jan) C. Scholtes is Chairman en Chief Strategy Officer van [ZyLAB](#). Scholtes was als ZyLAB's President en CEO van 1989 tot 2009 betrokken bij het inzetten van eDiscovery software bij onder andere de Oorlogsmisdaden Tribunalen van de VN, de FBI-Enron onderzoeken, het Witte Huis en duizenden andere gebruikers wereldwijd.

Voordat hij in 1989 bij ZyLAB begon, was Scholtes luitenant bij de inlichtingendienst van de Koninklijke Nederlandse Marine. Scholtes is ingenieur (ir.) in de Informatica (TU Delft), doctor in 'Computational Linguistics' (Universiteit van Amsterdam) en bekleedt sinds 2008 de buitengewone leerstoel 'Text Mining' van de faculteit Data Sciences and Knowledge Engineering in de Artificial Intelligence groep van de Universiteit van Maastricht.



David Rueff



David Fisher



Karl Haraldsson



Patrick Didomenico



Susan Lambreth



David Yermack



Kim Craig



Ari Kaplan

Lexpo returns in 2018, bigger and better!

Two full days at a breath-taking new venue located in the heart of Amsterdam's roaring city centre, action-packed with the latest trends in legal innovation, thought-provoking strategic themes and only the legal world's best speakers.

In just two years, **Lexpo** has established itself as the number one opportunity to connect with your European peers, meet

with renowned speakers and discover innovative products from leading vendors. Don't miss this unique event! For more information and to order your **Lexpo'18** tickets, visit www.lexpo.com.

More speakers to be announced soon ...



For more information go to:
www.lexpo.com

 **16 - 17 APRIL 2018**
Mövenpick Hotel Amsterdam City



De lawyerbot

De toekomst van de advocatuur?

Door Arnoud Engelfriet, partner en medeoprichter van adviesbureau ICTRecht

De robot in toga, over twintig jaar een vast beeld in de rechtbank? Dat beeld hebben veel mensen als het gaat over legal tech en automatisering in de juridische sector. Robots en kunstmatige intelligentie staan sterk in de belangstelling, en hun gebruik neemt gestaag toe. Zo verscheen onlangs een juridische robot die geheimhoudingscontracten kan beoordelen zonder menselijke tussenkomst. Nu steeds meer van zulke diensten hun opmars maken, roept dat de vraag op: Wat gaat de toekomst hier brengen?

Opkomst van legal tech

Legal tech, wat een prachtige term. Hip en technologiegeoriënteerd, en gericht op een sector die de afgelopen tien jaar veel aanzien heeft gewonnen. Harvey Specter meets Mission

Impossible. De term legal tech verwijst eigenlijk naar alle technologie, met name ICT-technologie, die het werk van de juridische dienstverlener raakt. De recente opkomst van big data en kunstmatige intelligentie hebben legal tech op de kaart gezet, maar de technologie is natuurlijk al ouder.

Automatisering is natuurlijk geen nieuw verschijnsel. Al decennia wordt gewerkt aan het automatiseren van de zaken rondom het juridisch werk. Tijdschrijven, dossierbeheer en het opmaken van documenten bijvoorbeeld. Dit leverde een forse efficiëncyslag op, maar veranderde niet fundamenteel de manier van werken van de juridische professional zelf. Een mooi recent voorbeeld van dit laatste is het juridisch toetsenbord: allerlei voor juristen relevante typografische functies met één knop beschikbaar. Zo is het paragraafteken en het copyrightsymbool direct beschikbaar en kan een document ook met één knop direct van enkele naar anderhalve of dubbele

regelaf-stand worden gezet. Zelfs het invoegen van voetnoten is direct mogelijk.

De tweede stap kwam al dichterbij in de buurt: het automatisch kunnen opzoeken van referenties en jurisprudentie. Online databases maakten het achterhalen van bronnen en het zoeken naar onderbouwingen een stuk eenvoudiger. Modelcontracten gaven inspiratie bij het schrijven van overeenkomsten, en met generatoren konden teksten op maat worden samengesteld op basis van vragen gekoppeld aan tekstvarianten. Nog steeds was het werk zelf ongeveer hetzelfde, maar het leverde wederom een forse efficiëncyslag.

De derde stap is wat we legal tech noemen: Een verandering van het juridisch werk zelf. Het analyseren van zaken met big data bijvoorbeeld: Welke strategieën zijn handig, wat weten we van deze rechter gezien eerdere uitspraken of wat hebben we bij andere klanten geleerd van deze wederpartij?

The screenshot shows the NDA Lynn website interface. At the top, there is a navigation bar with the NDA Lynn logo and links for About, FAQ, JuriBlox, Contact, and an Upload NDA button. The main content area features a large heading: "I'm 85% confident that you **can sign** this NDA, but there are some issues to keep in mind". Below this, a section titled "In short, I found:" displays three summary cards:

Category	Count	Sub-count
dealbreakers	0	fatal errors
other issues	2	errors
boilerplate	8	notices

Additional details for each category:

- dealbreakers: also 1 warning and 6 notices
- other issues: also 5 warnings and 4 notices
- boilerplate: covering 45% of the NDA

At the bottom of the analysis section, there are two buttons: "Enter lawyer mode (show full analysis)" and "Get a human review".

Het doorspitten van dossiers op 'red flags' of aantrekkelijke bestanden. Of het door een kunstmatige intelligentie laten analyseren van een brief van een wederpartij: Zit hier iets bijzonders in, kunnen we het met standaardargumenten afdoen of hoeven we niet te reageren?

Kunstmatige intelligentie of AI is sterk in populariteit toegenomen. Het automatisch interpreteren van teksten en het herkennen van afwijkende dingen is iets waar computers erg goed in zijn, en laat dat nu precies zijn wat juristen ook veel moeten doen. De wijze van werken door een computersysteem is wel wezenlijk anders dan dat van mensen. Inhoudelijk begrijpt het systeem niet wat er staat, maar het is getraind om clausules of problematische formuleringen te herkennen aan de hand van vele voorbeelden. Zo kan het in nieuwe teksten zaken signaleren, die sterk lijken op de probleemclausules die hem eerder voorgehouden zijn.

AI werkt dus wezenlijk anders dan mensen. In de woorden van computerwetenschapper Edsger Dijkstra: "The question of whether machines can think, is about as relevant as the question of whether submarines can swim". Machines werken fundamenteel anders. Ze kunnen teksten analyseren, data minen en correlaties aanwijzen. Die kunnen relevant zijn om beslissingen te nemen, maar het proces dat je dan volgt is onvergelijkbaar met de traditionele werkwijze. Een AI systeem zou bijvoorbeeld bij een rechtszaak precedenten zoeken en concluderen dat in 90% van de gevallen deze zaak verloren wordt, maar drijft dan puur op statistische vergelijkbaarheid. Een mens zou andere factoren zien, zoals hoe gevoelig het onderwerp tegenwoordig ligt, de

verhouding van partijen en ga zo maar door.

Lawyerbots

AI-software van JPMorgan doet in een paar seconden wat voorheen 360.000 uur handwerk kostte, meldde [Bloomberg](#) onlangs. Het AI-softwarepakket COIN (Contract Intelligence) reviewt geldleningsovereenkomsten op allerlei punten, en kan dat natuurlijk veel efficiënter dan advocaten of juristen - en vraagt nooit om vakantie of een vrijdagmiddagborrel, staat er dan fijntjes bij. Voor juristen of advocaten lijkt dit het begin van het einde: worden ook zij weggeautomatiseerd door dit soort tools?

Ook in andere domeinen wordt deze technologie steeds vaker toegepast. Zo lanceerde JuriBlox Labs recent de lawyerbot [NDA Lynn](#). Deze robot analyseert geheimhoudingsovereenkomsten (Non-Disclosure Agreements of NDA's), populair bij veel zakelijke transacties. Bedrijven willen met elkaar samenwerken, maar willen vooraf vastleggen dat bepaalde zaken vertrouwelijk moeten zijn. De NDA heeft daardoor het beeld van een standaarddocument gekregen. Juridisch gezien niet per se juist: elk contract is weer anders en moet dus toch even worden nagelopen voordat er kan worden getekend. Maar een NDA laten reviewen door een jurist is vaak veel werk en ook nog eens duur. Voor veel ondernemers is dat een lastig feit. Tegelijk wil ook niemand 'blind' een contract tekenen met mogelijk negatieve consequenties.

Lawyerbots zoals NDA Lynn helpen door middel van een geautomatiseerde analyse met als resultaat een inhoudelijk praktisch advies. De ondernemer uploadt een document

in Word of PDF en binnen enkele minuten ontvangt hij een keurig overzicht van alle belangrijke aspecten en hoe ernstig dit voor hem uitpakt. NDA Lynn stelt slechts één vraag: Gaat u informatie geven, krijgen of allebei? De rest zit al in het vrij te gebruiken systeem.

De nieuwe rol van de advocaat

Steeds meer tools zoals NDA Lynn of COIN zullen de markt betreden en daarmee stukjes dienstverlening wegknabbelen van de traditionele aanbieders daarvan. Immers, wie een NDA gratis laat checken door een robot of een due diligence met software doet, heeft geen dure uren van advocaten nodig. Dreigt daarmee het einde van de advocatuur?

Nee. Deze diensten zijn een relatief beperkt deel van het werk. De NY Times schat dat slechts 4% van de tijd van juristen aan zulke

reviews besteed wordt. Veel van dit werk werd al uitbesteed, dus het is vooral een verschuiving van werk voor deze partijen. Belangrijker is echter dat trends als deze niet zomaar te generaliseren zijn. Dat één aspect van het juridisch werk nu automatisch kan, betekent niet dat binnenkort een AI systeem in de rechtbank staat te pleiten of een geheel contract komt ophoesten.

Wat we op dit moment zien gebeuren is in feite niet meer dan een inhaalslag of efficiëncyslag waarbij repetitief standaardwerk eindelijk automatisch kan. Dit is iets dat we eigenlijk moeten toejuichen; het schept ruimte om uitdagend werk te gaan doen.

Mensen moeten doen waar zij goed in zijn: creatief nadenken en oplossingen bedenken, die nog niet eerder bedacht zijn.

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

Van maatwerk naar commodities

Deze transitie is nieuw, maar fundamenteel voor de juridische sector. Al eerder schetste de bekende Britse auteur Richard Susskind hoe deze transitie zou verlopen. Traditioneel leverden juridisch adviseurs volledig maatwerk, net als de kleermaker van vroeger die met een rol stof voor elke klant perfect maatwerk leverde. Slimme kantoren standaardiseren het proces en leveren maatwerk op basis van standaardclausules of snel aan te passen modelcontracten. Zij hebben half-affe broeken en jasjes in de kast en knippen de stof bij voor de klant.

Nog een stap verder gaan dienstverleners die hun documenten of adviezen als vast pakket kunnen aanbieden en er dus echt een product van maken. Er zijn dan bijvoorbeeld standaardkeuzes ingeprogrammeerd – bij een clouddienst hoort een bewerkersovereenkomst en de instellingen voor die laatste volgen uit keuzes bij het cloudcontract – waarmee snel tot een resultaat gekomen wordt. Confectie met maatwerk: die broek moet een paar centimeter uitgelegd, bij het shirt graag extra lange mouwen of ik wil mijn initialen geborduurd op de manchetten. Wie zulke producten heeft, kan ze gaan verpakken tot bundels. Een klant wil een contract voor diverse van zijn klanten. Dit contract kan dan worden geleverd in combinatie met beschikbaarheid van een jurist voor de onvermijdelijke bezwaren en onderhandelingen die hij zal krijgen over dat contract. De jurist kan bij zo'n standaardcontract ook goed inschatten hoeveel werk die onderhandelingen zullen zijn.

Commodificatie is de eindstap volgens Susskind. Hier is het product volkomen stan-

daard en in vrijwel identieke vorm overal te krijgen. T-shirts in de kledingwinkel; geheimhoudingscontracten bij de juridische supermarkt. Hier is zeker geld mee te verdienen, maar het is nu wel een kwestie van de kosten goed beheersen én een reden verzinnen waarom de klant dat bij u zou doen. Bent u de goedkoopste, de makkelijkste of heeft u een bijzonder extraatje?

Al en robots bieden met name in die laatste fases een belangrijk voordeel. Wie daarmee producten kan aanbieden, kan de prijs fors verlagen en daarmee de markt veroveren. Overigens niet alleen voor standaardproducten, maar ook voor andere dienstverlening zoals onderhandelen, bedrijfsovernames en zelfs rechtszaken. Legal tech gaat dus de gehele sector aan.

Op naar de toekomst

Maar waarom nu pas? De ICT en haar innovaties kennen we al twintig jaar, waarom is het nu pas een hashtag waard dat juristen ook gaan automatiseren?

De juridische sector heeft een imago van weinig veranderingen. Ergens is dat logisch: het werk is fundamenteel niet anders dan zeg 400 jaar geleden. Ook toen waren er conflicten, die met juridische argumenten bevochten moesten worden of afspraken die op papier gezet moesten worden. De onderwerpen waren natuurlijk anders en de rechtsregels ook, maar dat doet er uiteindelijk minder toe.

Tegelijk is het ook gek. De meeste juristen staan zeer open voor nieuwe ontwikkelingen, van de laatste gadgets tot grote maatschappelijke innovaties. En ook dat is logisch,

dat is ook deel van het werk. Als je niet weet hoe faxen werken, dan kun je geen rechtsvragen over de rechtsgeldigheid van een faxbericht beantwoorden, om eens wat te noemen. Noviteiten horen bij het werk. Dus waarom bleef het juridisch werk dan zo lang hetzelfde?

Vele verklaringen zijn voorgesteld. Het declareerbare urenstelsel met name zou innovatie hinderen: wie efficiënter werkt, kan minder uren declareren. En als je dan ook nog een stelsel hebt waarbij de partners een percentage krijgen van elk uur van hun medewerkers, dan is er wel een heel sterke prikkel tot veel uren draaien. Maar dat kan niet genoeg zijn: wie efficiënter werkt, draait weliswaar minder uren op een zaak, maar kan dan toch zeker de rest aan andere klanten besteden?

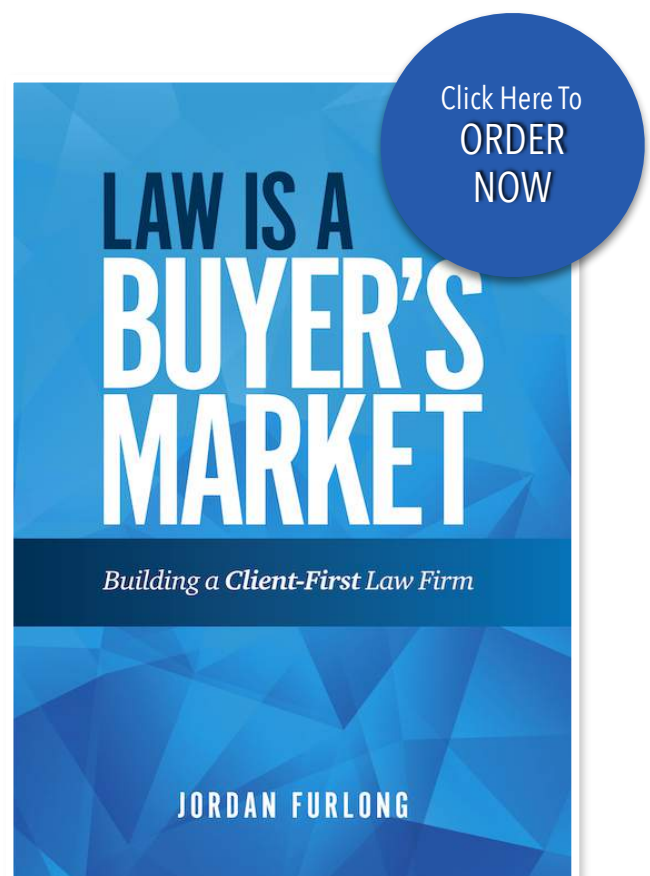
Voor mij zit het hem eerder in het simpele motto 'Don't change a winning team'. Kantoren die goed draaien, hebben het druk. In een drukke omgeving even een stevige verandering doorvoeren is niet wenselijk. Dat kost tijd en concentratie, en beide heeft men al te weinig. Dus dat komt volgend jaar wel.

Waarom nu dan wel? Klanten vragen steeds nadrukkelijker om verandering, om snelheid en kostenbesparing. En de rek is er wel een beetje uit in de kleine besparingen, het lagere uurtarief of uitsmeren van kosten. Daarnaast zien steeds meer bedrijven mogelijkheden om op nieuwe manieren juridische diensten aan te bieden. De traditionele monopoliepositie komt daarmee in gevaar. Ook dat dwingt tot nadenken over transformatie.

Inzet van AI is een manier om die transformatie te doorlopen. Maar het zit hem er dus

niet in dat een AI systeem of robot gaat doen wat een mens deed. Het is een andere manier van werken om tot het gewenste resultaat te komen. Een voorbeeld uit de sector is de rechtsbijstandsverzekeraar. Die pakt zaken niet per se aan zoals een advocaat: 'We hebben een recht, ik ga het halen'. Een verzekeraar zal rustig uit eigen zak de klant betalen waar die recht op heeft, als dat netto goedkoper is dan een procedure voeren. (Uiteraard komt dat via de premies weer terug, maar dat terzijde.) Dat is een wezenlijk andere manier van een zaak bekijken.

Dit soort ontwikkelingen zullen dus niet het einde betekenen van de traditionele juridische dienstverlening. Onderdelen zullen veranderen, worden overgenomen door legal tech diensten. Dat verschuift het accent voor de advocaat en andere dienstverleners.





ICT verandertrajecten

Het belang van het stellen van de 'waarom-vraag'

Door Eva Peeters, partner adviesbureau L-IME

ICT-veranderingen in de advocatuur staan volop in de belangstelling, maar ICT-trajecten binnen kantoren blijven vaak moeizaam verlopen. Dit leidt veelal tot teleurstellingen. Hoe komt dat en is het te voorkomen? Wat kun je zelf doen om een ICT-traject wel soepel te laten verlopen?

Voordat je toe bent aan praktische tips en manieren om het project zelf te laten slagen is het goed om vooraf de 'waarom-vraag' te beantwoorden. Voor jezelf en voor de organisatie. Het antwoord op die vraag komt gedurende het hele project namelijk terug.

De 'waarom-vraag' formuleren

Waarom wil je een verandering doorvoeren binnen je huidige ICT-omgeving? Is het om de eigen werkprocessen te optimaliseren - en help

je dus jezelf en je collega's hiermee - of is het min of meer van buitenaf opgelegd? Dat eerste is mogelijk ook een gevolg van het laatste. Bijvoorbeeld als cliënten weigeren om te betalen voor bepaalde tijd of diensten. Denk aan de tijd die gependend wordt aan literatuurstudie, intern overleg en bestudering van het dossier of aan het opstellen van contracten. Of wanneer een tariefstijging niet meer geaccepteerd wordt terwijl de personeelskosten etc. wel blijven stijgen. In dit geval is het van belang het interne werkproces efficiënter in te richten om het uurtarief rendabel te laten zijn. Het is dan zaak om het gevoel van urgentie bij iedereen helder te krijgen.

Een wens tot verandering kan ook ingegeven zijn vanuit een positievere insteek. Bijvoorbeeld om meer informatie over prospects en cliënten te verzamelen en te delen of de algemene wens om met de tijd mee te gaan. Ook dat kan urgentie creëren, maar dat moet dan met goede argumenten onderbouwd worden om te voorkomen dat niet iedereen in de organisatie het nut inziet van de doorgevoerde verandering. In dat geval zijn alle professionals slim genoeg om het systeem efficiënt te ondermijnen waardoor de 'return on investment' uiteindelijk nihil blijkt. Het is goed om dit voor jezelf te formuleren in een businessplan. Daar kan je dan gedurende het gehele traject op terugvallen.

Het eerlijke verhaal helpt

Waarom het belangrijk is om goed te definiëren wat de achtergrond is van het verandertraject, is omdat het eerlijke verhaal helpt om je mensen intern aan boord te krijgen. Van nature zijn mensen wel nieuwsgierig, maar niet dol op veranderingen. Dat geldt ook voor

advocaten en secretaresses. Door ze te betrekken bij het hoe en waarom is de kans op succes al een stap dichterbij. Ook als het een min of meer gedwongen verandering is, of misschien dan wel juist, is het belangrijk om open kaart te spelen.

Door de achtergrond met je collega's te bespreken krijg je ze niet alleen aan boord, maar weet je ook zeker dat iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft. Daarbij maakt het niet uit of dat een kostenbesparing of het verhogen van de 'client intimacy' is.

Het projectplan schrijven: 3 praktische tips

Tip 1. Omschrijven doel en impact

Met het gedetailleerd en oprecht omschrijven van het waarom in het businessplan, kom je automatisch ook bij de vraag hoe het dan anders kan of moet. En dan niet zozeer qua techniek, maar meer wat betreft de ideale werkwijze als je het antwoord op de 'waaromvraag' voor ogen houdt. Een efficiëntieslag maken vergt een andere manier van je werkprocessen onder de loep nemen (meer rekenen) dan wanneer je probeert meer grip te krijgen op de informatiedeling. Denk hierbij bijvoorbeeld aan beter inzicht en overzicht omtrent je cliënten en prospects, omdat je accountmanagement in wilt voeren. In beide gevallen is het belangrijk om ook dit aspect goed samen uit te werken. De techniek moet bij de gewenste werkwijze passen in plaats van dat je werkprocessen aanpast omdat de techniek dat vraagt. De werkprocessen krijgen vast nog net wat anders vorm dan je vooraf gedacht had, maar dat moet veroorzaakt zijn door een goed geformuleerd doel, niet alleen omdat er een nieuw computerprogramma is geïnstalleerd. Daar loopt niemand warm voor...

Tip 2. Betrek meerdere bloedgroepen

Om het doel en de impact op je werkprocessen te bespreken, is het nuttig om met meerdere bloedgroepen uit je organisatie om de tafel te gaan zitten. Betrek naast de partnergroep alle lagen van je kantoor die met dit proces te maken gaan krijgen. Partners van de 'oude stempel' een digitale workflow aan laten passen kan leiden tot extra uitdagingen. Dit omdat ze het werkproces zelf nog niet eerder van voor tot achter doorlopen hebben. Een mooi voorbeeld is het declareerproces. Dat is bij uitstek een proces dat je met zowel een advocaat, een secretaresse als je financiële steun en toeverlaat dient te bespreken. De wens tot meer inzicht in financiën komt in dit geval mogelijk vanuit de partners die kritische vragen van cliënten met overtuiging willen beantwoorden. De oplossing hiervoor is misschien een ander pakket, maar de impact op het werkproces is voor anderen dan de partners vaak het grootst. Door juist hen er vanaf het begin bij te betrekken kom je wellicht nog tot veel meer goede ideeën én een betere beschrijving van het gewenste resultaat.

Tip 3. Begin klein, start met een mindset

Ook het inrichten van bijvoorbeeld een goed accountmanagementsysteem eindigt weliswaar met een ICT-oplossing, maar begint bij de vraag: Wie gaat straks wat doen in dit proces? Ooit leerde ik van een procesbegeleider bij een groot kantoor een mooie tactiek: Als er vanuit een sectie gevraagd werd om een technische oplossing voor iets, dan schreef hij de werkwijze eerst uit. Daarna gaf hij de sectie de opdracht om die nieuwe werkwijze eerst een paar maanden met behulp van standaard Office software toe te passen. Ging dat 2 tot 3 maanden goed, dan

ging hij op zoek naar een geavanceerde technische oplossing. De reden daarvoor is duidelijk: een goed documentmanagementsysteem (DMS) maakt niet ineens je hele workflow digitaal, maar met de juiste mindset kan een goed DMS wel het laatste duwtje in de rug zijn. Hetzelfde geldt voor een CRM-pakket. Natuurlijk is het prachtig als er een centrale plek is waar alle cliëntgegevens bij elkaar staan. Een applicatie waar alle processen in kantoor letterlijk rondom die cliëntendatabase zijn ingericht. Maar als vervolgens:

- Adreswijzigingen niet verwerkt worden in het systeem;
- Iedereen zijn eigen lokale mailinglijstje blijft bijhouden en;
- Alle medewerkers de informatie die hen bereikt over een cliënt niet gedeeld wordt met collega's,

dan brengt zo'n oplossing je als kantoor nergens in je streven naar meer inzicht en informatie over je cliënten.

De pakketselectie

Het staat als een paal boven water dat het belangrijk is om het doel te bepalen en dat iedereen zich realiseert wat de impact daarvan gaat zijn op zijn of haar werkproces. Denk hierbij aan advocaten die misschien wel meer zelf moeten gaan doen omdat secretaresses andere taken krijgen of inkrimpen in aantal.

Als de partners zich aan deze consequenties hebben gecommitteerd, dan start pas de zoektocht naar de best passende technische oplossing. Die is nu ook makkelijker, omdat het doel iedereen helder voor ogen staat.

Het is dan zaak om de diverse producten/pakketten in kaart te brengen en daar een selectietraject op toe te passen. Op die manier

kom je tot een pakket dat het beste aansluit bij de door jou en je collega's geambieerde werkwijze. Daarvoor is het raadzaam een kijkje te nemen op de diverse evenementen die voor de advocatuur georganiseerd worden, bij collega-kantoren te rade te gaan en een adviseur te betrekken die de markt goed kent. Wellicht is dat je systeembeheerder, maar houd daarbij in het achterhoofd dat die met een andere bril naar de techniek kijken dan jij. Hiermee bedoel ik dat die veelal minder vanuit de functionaliteit denkt.

Ook zijn er talloze pakketten die niet specifiek voor de advocatuur geschreven zijn, maar die qua functionaliteit hetzelfde bieden. Ben je bereid 'out of the box' te denken of heb je meer vertrouwen in oplossingen waarvan je weet dat ze al bij andere advocatenkantoren geïmplementeerd zijn? Bedenk dus of je – los van de functionaliteiten – aanvullende wensen en eisen hebt t.a.v. een pakket. Bijvoorbeeld of deze wel of niet in de cloud beschikbaar is of dat je een voorkeur hebt voor een nationale of juist internationale leverancier.

Pakketten langs de meetlat

Weet je na de inventarisatie welke pakketten op de markt zijn, dan is het zaak om de functionaliteit van die pakketten langs de meetlat van je eisen en wensen te leggen. Pak daarvoor het businessplan er weer bij. Zo kom je tot een shortlist van leveranciers, die je uitnodigt voor een demonstratie. Neem daarbij uiteraard ook het kostenaspect mee, maar wel pas als laatste. Op die manier weet je wat de bandbreedte is en laat je een product niet te vroeg afvallen, alleen omwille van de prijs. De kans dat op een later moment iemand dat pakket noemt als voorbeeld van een 'bewezen succesvolle oplossing' bij kantoor X, is

altijd aanwezig. Dan is het fijn dat je op dat moment de financiële consequenties van die keuze goed op je netvlies hebt en dus niet alleen kunt zeggen met 'dat pakket was te duur' zonder uit te kunnen leggen hoeveel te duur dan.

Met een beetje geluk blijven er dan twee of drie pakketten (en dus leveranciers) over met wie je een demossessie plant. Het mooiste is als je bij dat gesprek dezelfde mensen betreft waarmee u de gewenste werkwijze hebt geformuleerd. Wie beter dan zij kunnen daadwerkelijk beoordelen of het gedemonstreerde pakket de gewenste werkwijze ondersteunt. Dit helpt om hun betrokkenheid te vergroten en dus ook hun commitment ten opzichte van de uiteindelijk gekozen oplossing. Zij worden jouw ambassadeurs in de organisatie en die ga je nodig hebben. Uiteindelijk bepaalt diegene die betaalt, maar door de wensen van alle gebruikers te betrekken creëer je begrip voor de uiteindelijke keuze.

Projectmanagement

Na de onderhandelingen met de uiteindelijk geselecteerde leverancier, beland je in de implementatiefase. Tijdens dat proces is het van belang dat je de controle houdt. Door dit proces zo projectmatig mogelijk te benaderen behoud je grip en zie je eventuele hobbels in een vroeg stadium aankomen. Je hoeft niet voor ieder IT-implementatietraject een 30 pagina's tellend projectmanagement plan te schrijven conform de PRINCE2-standaarden, maar die standaarden komen wel ergens vandaan (uit de ICT!). Ze hebben wel degelijk een functie. Projectmanagement is bij uitstek geschikt voor situaties waarin:

- a) Een verandering geïntroduceerd wordt.
- b) Het project tijdelijk van aard is.

- c) Het project tot stand gebracht moet worden door meerdere partijen: de leverancier, de systeembeheerder en kantoorgenoten)¹.

Het projectmatig aanvliegen van een IT-implementatie biedt houvast. De twee belangrijkste aspecten hierbij zijn: Het samen komen tot een goede planning, en het helder krijgen van de communicatielijnen.

Projectmanagement aspect 1: een goede planning

Laat je met betrekking tot de planning niet opjagen. Niet door jezelf en door intern gestelde deadlines, maar ook niet door de leverancier. Implementaties en conversies van data van het ene naar het andere pakket zijn nooit zo gemakkelijk als de leverancier het doet

voorkomen. Je dient hiervoor zelf intern ook mankracht te reserveren. Met name voor het inrichten en testen in een pilotfase, het opschonen van de data voor de conversie en het uitwerken van de uiteindelijke overgang. De eerder betrokken medewerkers kunnen hier een belangrijke rol in vervullen. Door hen onderdeel te maken van het projectteam - en dus betrokken te laten zijn bij alle fasen van de implementatie - 'lezen en schrijven' zij al met het pakket, zodra het is ingericht.

Projectmanagement aspect 2: communicatie

De demonstratie is gegeven door een consultant van de leverancier. Met hem of haar heb je misschien ook de onderhandelingen gevoerd. Bij de leverancier gaat het project daarna over naar een projectmanager. Het is



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

belangrijk dat je daar vanuit jouw kantoor iemand 'tegenover' zet. Iemand die intern voldoende gezag heeft, waardoor deze persoon zich vrij voelt om tijdens het project zelf beslissingen te nemen op kleine onderdelen. Essentieel is dat diegene hier ook de tijd voor heeft - of hiervoor vrijgemaakt wordt - zodat elke week een voortgangsoverleg gepland kan worden. Als deze gesprekken door tijdgebrek uitgesteld worden, dan loopt het project gegarandeerd vertraging en vermoedelijk een budgetoverschrijding op.

Belang van een goede test

In het project dient altijd tijd en ruimte ingericht te worden om de nieuwe oplossing uitgebreid in de huidige omgeving te testen. Alleen testen in een demo-omgeving is niet verstandig, juist de koppelingen met de andere applicaties zijn de spannende momenten.

Als er voldoende getest is en het uur U komt eraan - het weekend waarin alles overgezet wordt naar de nieuwe omgeving - dan is het zaak om het oorspronkelijke team van mensen weer bij elkaar te brengen. Zij hebben de ideale werkwijze uitgedacht, daarbij het best passende pakket geselecteerd en enkelen van hen hebben in de pilotfase meegedraaid. Het is aan hen om met jou te beslissen of en wanneer het tot een livegang komt. Met een gezamenlijke beslissing sta je steviger in je schoenen, mocht er straks toch ergens een hick up zijn.

Training en opleiding

Op het moment van de livegang worden je werknemers getraind, waarna zij vaak op zichzelf terugvallen. De projectmanager van de leverancier heeft zijn of haar project

overgedragen aan de supportdesk, maar medewerkers hebben in het begin vaak vooral functionele vragen. Als de projectgroep een goede afspiegeling is van de organisatie, dan zijn zij in staat hun collega's op weg te helpen. Alleen verdient het aanbeveling om op dit onderdeel hoger in te zetten. Houd het niet bij één training, maar herhaal deze training twee of vier weken later voor iedereen. Organiseer desnoods 3 maanden later nog een training voor 'gevorderden'. Hier komen namelijk vragen bovendrijven waar men in de eerste weken tegenaan gelopen is. Als die nu nog 'opgelost' worden binnen het pakket, dan doen mensen daar nog iets mee. Vinden ze geen oplossing, dan verzinnen ze workarounds. Je komt er dan te laat achter dat de aangeschafte oplossing niet goed benut wordt met als resultaat dat de gewenste werkwijze en doelen niet gehaald zijn. Een investering in training en opleiding verdient zich uiteindelijk dubbel en dwars terug. Je staat versteld van hoeveel een goede secretaresse nog leert bij een cursus Word, laat staan de wat minder digitaal onderlegde collega's². Dus train je mensen in de aangeschafte software en zorg dat ze zich bekwamen in de nieuwe beoogde werkwijze. Ook als daar een cursus blind typen, Office of werken met de tablet voor nodig is. Misschien wel juist dan!

Noot

¹Peter Jansen en Jean-Pierre van Craen, Projectmanagement volgens PRINCE2, Amsterdam: Pearson Education, 2011, p.24.

²Lees in dat verband de artikelen van Casey Flaherty, een voorvechter van het trainen van juristen in standaard software oplossingen (Word, Excel, etc.)



Authenticiteit, een werkplunje

Door Prof.dr. Rudy Moenaert MBA, Hoogleraar strategische marketing en Academic Director van het Master of Marketing programma, Tias School for Business & Society.

Authenticiteit betekent dat we trouw zijn aan onszelf.¹ We zijn niet gebouwd om 24/7 een acteursrol op ons te nemen. Eddy Redmayne won de Oscar in 2015 voor zijn fantastische vertolking van Stephen Hawking, het door ALS gekwelde wetenschappelijke genie. Julianne Moore kreeg de Oscar voor haar vertolking van een jonge alzheimerpatiënte. Maar dat zijn beide vertolkingen waar zeer getalenteerde acteurs zich maanden op voorbereidden. Verscheidene opnames zijn vereist om de juiste emotie op het juiste moment vast te leggen. Wie zijn Eddy Redmayne en Julianne Moore echt? Kijk naar de Oscaruitreiking en hun reacties. Dat geeft ons echt inzicht in hun persoonlijkheid.

(Authenticiteit = je gedragen in overeenstemming met je kernwaarden en oorsprong)

En dus gedragen we ons, gelukkig maar, meestal authentiek. Het is zeer moeilijk om voortdurend in te gaan tegen onze basiswaarden en onze oorsprong. In een tijdperk waar elke smartphone een HD-camera bevat, is het ronduit gevaarlijk om een rol te spelen die je niet aankan. Dit betekent niet dat je in een keurslijf gegoten zit. Herman Van Rompuy, de allereerste president van Europa, belichaamt de 'rustige vastheid' die hij ook in regeringsverklaringen uitdroeg. Anderen vertonen dan weer een vermoeiende rusteloosheid die evenzeer authentiek is. Marc Coucke, de Vlaamse topondernemer die Omega Pharma uit de grond stampte en naderhand € 1,45 miljard verdiende aan de verkoop ervan, springt in zwembaden en gaat uit de bol bij zijn voetbalploeg Oostende. Hij feliciteert zelfs een renner die zijn wielerploeg al verlaten heeft en aarzelt niet om in de daaropvolgende tweet zichzelf te hashtaggen met #kalf. Herman Van Rompuy noch Marc Coucke acteren, ze zijn. Maar Van Rompuy kan niet handelen als Coucke zonder alle geloofwaardigheid te verliezen. Evenzeer zal een Marc Coucke die handelt als Van Rompuy hic et nunc gezien worden als een saaie piet.

Werkplunje

Authentiek leiderschap vormt een nieuwe stroming in de leiderschapsliteratuur.² Authenticiteit betekent dat je jezelf bent. Je gedraagt je in overeenstemming met je kernwaarden en je oorsprong. Je bent geen acteur op het toneel. Authentiek acteren is een contradictio in terminis. Authentiek leiderschap impliceert immers dat je goed in je vel zit. Er heerst coherentie en consistentie in je woorden en daden. In marketing zijn we voortdurend in interactie met diverse belanghebbenden: klanten, distributeurs, medewerkers, leiding-

gevenden. We vergeten weleens dat de meeste relaties niet zijn gebaseerd op contracten, maar op vertrouwen.³ Jouw authenticiteit, en niet jouw contracten, draagt in belangrijke mate bij tot het vertrouwen dat anderen in jou stellen.

Authenticiteit is een basisingrediënt in marketing. Soms spelen we wel een rol, ritueel dan wel inhoudelijk. Het hoort bij de taak als marketeer of manager. Maar we zijn niet gemaakt om voortdurend een rol te spelen die ingaat tegen onze fundamentele waarden. Dit verstoort het vertrouwen. Telkens als je een overbetaalde voetballer op nonchalante wijze over het voetbalveld ziet sloffen, weet je dat het iemand is die wel het geld van de club incasseert, maar niet van plan is om zich in het zweet te werken voor de supporters.

Misschien is dit de échte betekenis van situationeel leiderschap. Niet zozeer het vraagstuk welk soort leiderschap vereist is in een bepaalde situatie, dan wel welk leiderschap een individu aankan, gegeven de persoonlijkheid. De reeks aan schandalen in nogal wat ondernemingen de afgelopen jaren kan gereduceerd worden tot dit vraagstuk. Er zijn al te veel leiders aangesteld die beter tot hun recht waren gekomen als antagonist in een misdaadfilm dan als protagonist op de topverdieping van de onderneming.

Ook not-for-profitorganisaties kampen met dit probleem. Femen heeft op korte termijn geruchtmakende acties ondernomen. Met ontbloot bovenlijf en krachtdadige leuzen proberen ze de samenleving een geweten op te dringen. In september 2013 hield Femen België ermee op. Viktor Syvatski, een voormalig topman van Femen, had in een documentaire de vrouwen die hem omringden als 'zwakke figuren zonder ruggengraat' bestempeld.⁴ Die vrouwen bewijzen onmiddellijk zijn

ongelijk en houden het voor bekeken. Authenticiteit is werkkleding. Deze eigenschap kenmerkt Tim Cook, de nieuwe CEO van Apple en door Time Magazine gekozen als Persoon van het Jaar 2014. Ginni Rometty, de CEO van IBM, omschrijft hem als volgt: “Hij is informeel, oprecht en toegankelijk. Hij is zeer authentiek. Dit is het keurmerk van de moderne CEO. What you see is what you get.”⁵

Bandbreedte

Authenticiteit is dus een belangrijke bouwsteen van succesvol leiderschap. Deze moet je, zoals elk ingrediënt, met zorg doseren.⁶ Authenticiteit is, anders gesteld, nimmer absoluut.⁷ Indien je je individuele persoonlijkheid

volledig uitsluit, handel je als een robot. Indien je persoonlijkheid jouw interactie overheerst, word je een zonderling. Maar je kunt je eigen persoonlijkheid niet negeren.

Waarom moest Tony Hayward, CEO van BP, opstappen? De camera's die op de onfortuinlijke Tony Hayward gericht stonden, registreerden op 30 mei 2010 knalhard de echte reden waarom hij de olieramp met de Deepwater Horizon zo snel mogelijk opgelost wilde zien: “Het spijt ons. Het spijt ons dat we het leven van deze mensen op kolossale wijze hebben ontwricht. Weet je, niemand wil dit liever achter de rug hebben dan ik. Ik wil mijn leven terug.”⁸

Op het eerste gezicht leek Tony Hayward een egocentrische huffer die het vooral spijtig vond

duik in de diepte

Stelt u zichzelf de vraag?

- sluit mijn profiel aan bij mijn huidige functie
- wat is mijn volgende carrièrestap
- wat zijn mijn verborgen talenten

Vraag nu uw CV-i aan:
uw persoonlijkheidsprofiel
binnen 3 minuten via

VITAE VALLEY www.vitaevalley.nl

kosteloos met de code #LBW#

duizend juristen gingen u voor...

Aantjes Zevenberg
ADVOCATEN

CASSATIE
IN CIVIELE ZAKEN

Mr. K. Aantjes
aantjes@aanjeszevenberg.nl

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

070-3906260 | www.azcassatie.nl

dat deze olieramp zijn eigen leventje had ontregeld. Het kostte hem zijn baan. Dit is geen uitzondering. Maar deze momentopname van Tony Hayward doet hem geen recht, hoe desastreus het ook was voor zijn imago.⁹ Hayward, van opleiding geoloog, wilde na zijn aanstelling als CEO de onderneming namelijk een menselijk gezicht geven. Daarom liet hij op het hoofdkantoor onmiddellijk de dure kunst vervangen door foto's van BP pompstations, olieleidingen en boorplatformen. 'BP verdient geld doordat iemand ergens elke dag zijn laarzen en overall aantrekt, de helm en beschermbril opzet, naar buiten gaat en aan kleppen draait. We zijn dat besef enigszins verloren.'¹⁰

Het vormt een cynische les dat precies diegene die het goed meende in de hoek zat waar de klappen vielen. Tony Hayward was op een onbewaakt ogenblik té authentiek. Productieve authenticiteit spreidt zich uit over een zekere bandbreedte. Het is menselijke naïviteit die maakt dat we de bandbreedte fout inschatten. Je mag je kwetsbaar opstellen, nimmer naakt.

Zelfbeeld

Om in te schatten waar je voor staat, gaan we te rade bij dr. Steve Peters. Als psychiater heeft hij meegebouwd aan het succes van de Britse wielerploeg op de Olympische Spelen. Sir Chris Hoy (zesmaal Olympisch goud op de wielervedbaan) en Sir Bradley Wiggins (de eerste Britse tourwinnaar en diverse malen Olympisch goud) bewieroken zijn bijdrage in hun succes. Zijn tour de force was het in goede banen leiden van het grillige gedrag van snookergenie Ronnie O'Sullivan. Maar hij heeft ook gewerkt met het Sky ProCycling Team, Liverpool F.C. en de Engelse nationale voetbalploeg. Daarnaast behoren CEO's,

bestuurders, ziekenhuismedewerkers, studenten en patiënten tot zijn clientèle.

In de Chimp Paradox¹¹ maakt hij het menselijke brein voor psycho-kneusjes als wij inzichtelijk, en focust in een sterk vereenvoudigde voorstelling op drie fundamentele systemen van onze hersenen.¹² De Aap, het limbische systeem, huisvest de emotie. De Mens, het frontale systeem, is verantwoordelijk voor onze rationele acties. De Computer, met onder meer het pariëtale systeem, slaat informatie op die de Aap en de Mens erin hebben geplaatst. Je persoonlijkheid is een resultante van deze drie systemen. Laten we, om praktische redenen, focussen op de Computer. De snelheid van de Computer is een vijfvoud van de snelheid van de Aap en een twintigvoud van de snelheid van de Mens! De Computer verzorgt het automatische gedrag (rijden met een fiets hoef je niet telkens opnieuw te leren) en dient als informatiebron voor de Mens en de Aap. De computer bepaalt in belangrijke mate mede je persoonlijkheid. Op basis van zijn werk stelt Peters drie vragen die je helpen je zelfbeeld te formuleren. Een goede blik op je zelfbeeld geeft je meer inzicht in je authenticiteit:

- *Wat zijn jouw levenswaarheden?*

Deze levenswaarheden zijn de centrale aannames die je hanteert over hoe de wereld in elkaar steekt. Hierin zullen er belangrijke overeenkomsten zijn tussen personen ('na regen komt zonneschijn'), evenals immense verschillen ('wij zijn alleen verantwoordelijk verschuldigd aan onze aandeelhouders'). Deze axioma's zijn gebaseerd op feiten. We bouwen ze vaak vroeg in ons leven op, middels onze opvoeding, ons onderwijs, sluipende indoctrinatie of kritische gebeurtenissen.

• *Wat zijn jouw centrale waarden?*

Die waarden zijn de ongeschreven maatstaven die jij belangrijk acht. Deze centrale waarden zijn niet op feiten gebaseerd, maar zijn persoonlijke oordelen. Stel jezelf de vraag: wie zou je willen zijn? Dit is de persoon die je ook echt bent, met de waarden die je aanhoudt in het leven. De afwijkingen worden gecreëerd door, je raadt het al, de Aap.

• *Wat is jouw levenskracht?*

De levenskracht betreft de reden waarom je hier op aarde bent. Steve Peters suggereert een heel mooie oefening. Je bent 100 jaar oud en hebt nog één minuut te leven. Er is je echter geen rust gegund. Aan je sterfbed verschijnt je achterkleinkind met de vraag aller vragen: 'Voor je sterft, vertel alsjeblieft wat ik zou moeten doen met mijn leven.' Relax, adem diep in, en beantwoord deze vraag gedurende de volgende minuut in volle eerlijkheid. Het antwoord op deze vraag is jouw persoonlijke missie op deze aardbol.

¹ Harter S. 'Authenticity.' In: Handbook of positive psychology. Snyder C.R. en Lopez S.J. (Eds.). Londen: Oxford University Press, p. 382-394. (2002).

² Northouse P.G. Leadership. Theory and Practice (6de ed.). LA : Sage, 2013.

³ Mayer C. Firm commitment. Why the corporation is failing us and how to restore trust in it. Oxford: Oxford University Press, 2013.

⁴ Dekeyser A. 'Femen België doekt zichzelf op.' De Standaard. 11 september 09 2013.

⁵ Bradshaw T. & Waters R. 'Person of the Year: Tim Cook of Apple.' URL: FT.com, 11 december 2014.

⁶ Goffee R. & Jones G. Why should anyone be led by you? What it takes to be an authentic leader. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

⁷ Gardner W.L., Avolio B.J., Luthans F., May D.R. en Walumbwa F. 'Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development.' The Leadership Quarterly, jg. 16: 343-372 (2005).

⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=MTd-Ka9eWNFw>

⁹ Marc Buelens wees ons op dit feit.

¹⁰ Lyall S. 'In BP's Record, a History of Boldness and Costly Blunders.' URL: NYTimes.com, 12 juli 2010.

¹¹ Peters S. The Chimp Paradox. The mind management programme for confidence, success and happiness. Londen: Vermillion, 2011.

¹² Theo Compernelle maakt een gelijkaardige opdeling in de reflex brain, de reflecting brain en de archiving brain. Compernelle T. Brain chains. Compuplications, 2014

Leestips

Moenaert R.K., H.S.J. Robben & Gouw P. Marketing Strategy & Organization. Building Sustainable Business. Tielt : Lannoo, 2008. (2nd revised edition published in 2011)

Moenaert, R.K. (2012). *De pijn van het ondernemen*. Leuven, België: Lannoo Campus.

Moenaert, R.K., Robben, R., Antioco, M., De Schampelaere, V., & Roks, E. (2010). Strategic innovation decisions: what you foresee is not what you get. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 840-855.

Moenaert, R.K., & Souder, W.E. (1996). Context and antecedents of information utility at the R&D/marketing interface. *Management Science*, 42(11), 1592-1610.

Moenaert R.K. & Robben H.S.J. Marketing met ballen. De negen gedragskenmerken voor meer lef en ondernemerschap. Amsterdam : Adfo Books, 2016

Bedrijfsjuristen over advocatenmarketing

Wat vinden ze goed en wat spreekt hen minder aan

Een gesprek met Guy Moeyersoms, Senior Bedrijfsjurist bij een internationaal bedrijf met BRZO (Seveso) vestigingen

Door Ben Houdmont

In de reeks gesprekken met bedrijfsjuristen (door onze partnerorganisatie [KnowToGrow](#) in België), een gesprek tussen Ben Houdmont en Guy Moeyersoms, senior bedrijfsjurist bij een internationaal bedrijf in de energiesector (in ruime zin), actief over de hele wereld, met verschillende BRZO vestigingen.

Het werd een gezellig en goed gesprek bij een bord risotto op wandelafstand van de kantoren van dit bedrijf (tussen 'Wet' en 'Belliard') te Brussel.

Onhoudbare businessmodellen van de grote advocatenkantoren

Mijn gesprekspartner had geen enkele aanmoediging nodig. Nog voor we de menukaart hadden ontvangen, stak hij van wal over de onhoudbare businessmodellen van de grote internationale kantoren met hun prestigieuze, marmeren kantoren en partners in dure auto's: "Grote internationale kantoren leveren verschillende juridische diensten: Adviezen, bij-

stand bij belangrijke commerciële geschillen met handelspartners en geschillen met overheden, advies en bijstand bij M&A dossiers en bij het opstellen van handelscontracten of bij de bescherming van het intellectuele eigendom e.d. Ze zetten daarbij uiterst gespecialiseerde advocaten in. Dat heeft uiteraard zijn prijskaartje en daar is niets verkeerd aan. Maar vaak wordt daarbij te weinig rekening gehouden met het belang van de klant en staat het optimaliseren van de factureerbare uren centraal."

Guy vervolgt: "Zo wordt een advies niet steeds 'to the point' gegeven, maar wordt een heel stuk theorie toegevoegd. Het gaat dan niet steeds om volledig nieuw geleverde prestaties, maar om een deel hergebruik van eerdere soortgelijke adviezen m.b.t. de betreffende materie – zij het aan een andere klant. Ook bij het opstellen van standaarddocumenten of -contracten, wil men nog wel eens bestaande templates licht aan passen en

dan vervolgens in rekening brengen alsof ze van 'scratch' zijn gemaakt. Dat aanvaarden de klanten niet langer. Een klantvriendelijke houding betekent dat men slechts de effectief gepresteerde uren in rekening brengt.

Eventueel kan men een percentage van de eerder geïnvesteerde uren in rekening brengen als een soort participatie voor dat werk waarvan meerdere cliënten de vruchten plukken. Maar dat is moeilijk, want de advocaten in de kantoren groeien voor een groot deel door op basis van de aanwas in gefactureerde uren en cliënten. De druk is groot bij hen."

Na zo'n duidelijke en kritische analyse van het businessmodel van de grote advocatenkantoren zou men verwachten dat het bedrijf niet langer met de topkantoren zou samenwerken. Maar dat bleek helemaal niet waar te zijn.

Worldwide organisatie van de juridische dienst

Alvorens aan Guy Moeyersoms te vragen om het aankoopproces van juridische dienstverlening bij zijn werkgever toe te lichten, leek het mij nuttig om wat inzicht te krijgen in de structuur van de interne juridische dienst. Dat werd een verrassend verhaal. Niet enkel omwille van het aantal juristen in dienst (in de gehele groep wereldwijd verspreid zijn er meer dan 450 bedrijfsjuristen), maar ook omwille van het feit dat de diensten niet centraal maar per bedrijfstak georganiseerd zijn.

Het bedrijf is georganiseerd in 6 bedrijfstakken waaronder een marketingtak (B2C), een tak trading-shipping, een industriële tak met B2B commerciële activiteiten en een tak 'global services'. Gelet op de enorme grote verschillen in juridische problematiek of het van toepassing zijnde rechtssysteem in elk

van de takken, heeft iedere bedrijfstak haar eigen juridische departement. Binnen elke bedrijfstak is het juridische departement nog eens verdeeld in een aantal afdelingen volgens het werkdomein.

Guy Moeyersoms werkt als senior jurist op de juridische dienst van de industriële poot. Dit departement is georganiseerd in afdelingen met als werkdomeinen IP, M&A, Litigation & Compliance, Real Estate, HSSE (Health, Safety, Security en Environment) en Industriële en commerciële contracten. Bij de dienst, verdeeld over Brussel en Parijs, werken ca. 50 personen, bijna allemaal juristen (op een wereldwijd totaal van 75 juristen binnen deze industriële tak), en heeft worldwide verantwoordelijkheden, op enkele uitzonderingen na. Zo vallen China en de VS buiten hun takenpakket: China omwille van de taal en de totaal verschillende rechtscultuur, de VS omwille van de extraterritoriale reikwijdte van haar regelgeving en het risico van "doing business in the USA". De activiteiten in de VS worden daarom totaal onafhankelijk georganiseerd. Het belang hiervan en het risico van deze extraterritorialiteit van de VS wetgeving wordt door vele kleinere bedrijven wellicht onderschat volgens Guy Moeyersoms.

Inkoopvoorwaarden

Er wordt in de eerste plaats samengewerkt met een beperkt aantal grote internationale kantoren, welke worden gekozen op het niveau van de holding, na het uitschrijven van zogenaamde tenders.

De kantoren die – voor zover zij aan bepaalde basiscriteria beantwoorden – uitgenodigd worden om aan een dergelijke tender deel te nemen en een raamcontact aan te gaan,

worden geselecteerd op verschillende wijzen. Met elk advocatenkantoor waarmee het bedrijf wil werken, wordt een raamcontract getekend dat periodiek heronderhandeld wordt. Dat raamcontract omvat uiteraard tarieven. Maar er wordt ook in bepaald welke diensten gratis worden geleverd (bijv. deelname aan door het kantoor georganiseerde opleidingen, het ter beschikking stellen van templates voor contracten), voor welke soort activiteiten enkel een junior tarief mag worden gerekend, enz. Per dossier wordt dan een brief met specificaties opgesteld met de omschrijving van het dossier, specifieke eisen, specifieke afspraken omtrent de honoraria, etc. Deze wordt getekend door het kantoor en de juridische dienst (de zogenaamde 'engagement letter').

In sommige dossiers zijn de grote internationale kantoren niet te vermijden. Deze kantoren hebben vaak de nodige internationale expertise door hun aanwezigheid in andere landen. Daarom heb je ze vaak nodig in grote multinationale M&A zaken of bij internationale geschillen.

Lokale partners

Maar soms moeten deze kantoren toch nog versterking zoeken op bepaalde specifieke terreinen of rechtsgebieden, waar zij geen eigen afdeling of specialisten hebben. In plaats van de kantoren onderaannemers te laten aanduiden, verkiest het bedrijf in die landen zelf een lokale partner te zoeken, voornamelijk om de kosten wegens dubbele honoraria te vermijden.

En er zijn dossiers waar de internationaal georganiseerde kantoren geen enkele meerwaarde vertegenwoordigen: Bijv. milieu-dossiers zijn volledig gebaseerd op lokale

regelgeving. Ook dan zal men de voorkeur geven aan een lokale, goedkopere en vaak efficiëntere partner. Bij de keuze speelt de ervaring met het kantoor een belangrijke rol. In België bijvoorbeeld heeft het bedrijf een decennia oude relatie met Liedekerke (Wolters Waelbroeck Kirkpatrick), de "huisadvocaat" van de Belgische groep, zoals die bestond voor de 'opsloping door fusie' in het begin van de eeuw.

Eenmanskantoren of kantoren met slechts een paar advocaten komen echter niet in aanmerking omwille van de kwetsbaarheid en vooral de dikwijls beperkte domeinen waarbinnen zij actief zijn. Bij de meeste dossiers komen verschillende rechtsdomeinen kijken en deze kleine kantoren kunnen die niet voldoende dekken.

Anderzijds wordt er wel beroep gedaan op kleinere maar zeer gespecialiseerde kantoren, bijv. in de maritieme en havengebonden sector. En zoals altijd is het netwerk enorm belangrijk. Men zoekt via via nieuwe partners. Specifiek voor een grote multinationale groep zoals deze waar Guy werkt is, het interne netwerk een belangrijke factor: "Indien een andere divisie of collega goede ervaringen heeft met een bepaald kantoor, geeft dat uiteraard vertrouwen."

Directories

Een andere manier om een nieuwe potentiële dienstverlener te identificeren, wordt gevormd door de publicaties (directories) van internationale onafhankelijke onderzoeken (surveys). "Een positieve vermelding in een directory is niet voldoende om in aanmerking te komen voor een opdracht, maar geeft wel een goede indicatie."

Prijsstelling van advocaten

“Naast de ervaring en deskundigheid speelt de prijs steeds mee bij het toewijzen van een opdracht. Voor grotere projecten worden er specifieke offertevragen uitgeschreven. In het geval van een grote overname kan er soms een vaste prijs bedongen worden. Of een vaste prijs, maar met een maximum aantal uren, waarbij er extra gefactureerd kan worden wanneer dat aantal uren overschreden wordt. Bij geschillen daarentegen is een vaste prijs meestal onmogelijk, en wel omdat je niet zo gemakkelijk kunt inschatten of een zaak lang zal duren, complicaties met zich mee zal brengen e.d.” aldus Guy. En als ik hem vraag naar de mogelijkheid van een lage basisprijs met een succesfee bovenop dan kijkt hij bedenkelijk: “In de VS is dat gebruikelijk maar hier nog niet.” Mijn opmerking dat er bij de advocaten veel gesproken wordt over alternatieve prijsmodellen, maar dat de klanten er misschien minder op zitten te wachten dan men denkt, ontlokt toch wel een paar zeer ernstige bedenkingen bij mijn tafelgenoot.

Guy: “Eén: Het systeem per uur is oncontroleerbaar. Tijdens mijn buitenlandse ervaring, stelde ik vast dat er toch wat te veel met een dubbele pen werd geschreven. Indien een advocaat zijn collega, gespecialiseerd in een ander domein, om bijstand vraagt, wil ik de uren best betalen die er effectief gepresteerd worden, maar de uren betalen van beide advocaten wanneer ze elkaar brieven, gaat me te ver. Dat is niet aanvaardbaar meer. Twee: Het uurtarief wordt wel eens aangepast aan de draagkracht van de cliënt. De grote kantoren weten dat honoraria van 500 p/u of meer niet betaalbaar zijn voor een MKB-bedrijf en dus rekenen zij hen een lagere prijs, maar grote internationale groepen moeten wel het volle

pond betalen. Dat wordt volstrekt onaanvaardbaar. Ook wij blijven dat soort tarieven niet betalen.”

Conclusie: Het systeem van ‘billable hours’ wekt soms frustraties en ongenoegen, maar de alternatieven zijn (nog) niet aantrekkelijker. Misschien moet men niet zozeer aan alternatieve prijssystemen werken maar wel aan de (te weinig transparante) wijze waarop “billable hours” worden gebruikt.

Wat is goede communicatie van advocatenkantoren?

Of het nu gaat om het vestigen van een reputatie van een kantoor of het onderhouden van een bestaande relatie, een goede marketingcommunicatie is belangrijk voor advocatenkantoren, meent Guy Moeyersoms.

Opleidingen en events

Meewerken aan een opleiding georganiseerd door het Instituut voor Bedrijfsjuristen geeft steeds vertrouwen. Maar ook opleidingen die een kantoor zelf organiseert, kunnen een belangrijke rol spelen bij het vestigen van de reputatie. “Indien deze opleidingen betalend zijn en wij worden uitgenodigd om gratis deel te nemen, dan wordt dat gewaardeerd.

Het geven van opleidingen binnen ons bedrijf wordt trouwens voorzien in de raamcontracten met de kantoren.” Maar opgelet, zich via opleidingen trachten te “verkopen” kan ook een negatief effect hebben. Guy geeft het voorbeeld van een senior partner die een voordracht gaf en daarbij volledig de mist in ging toen hij de nota’s, voorbereid door een junior medewerker, niet kon lezen. Dat kantoor moet op geen opdrachten van het bedrijf rekenen. Ook moet opgelet worden met niet

inhoudelijke events (concerten, voetbalwedstrijden, culinaire maaltijden, etc.). Deelname is niet zo vanzelfsprekend omdat een zeer strikte politiek geldt ten aanzien van geschenken. Deze moeten steeds aangegeven worden aan het ethisch comité en dat kan deelname weigeren.

Newsletters

Nieuwsbrieven van kantoren kunnen de expertise van het kantoor onderstrepen. Uiteraard is er een overaanbod en worden ze niet allemaal gelezen, maar voor Guy zijn ze een onmisbare bron van informatie. Zeker de 'newsflashes' met betrekking tot nieuwe wetgeving en rechtspraak: "Wij werken mondiaal. Het is onmogelijk om de wetgeving in al die landen zelf op de voet te volgen. Ook de juridische tijdschriften doen dat niet. En we hebben sowieso geen tijd om de juridische tijdschriften te lezen. Daarom zijn die 'newsflashes' van de kantoren zo onmisbaar. Willen we dan verdere details, dan zijn er dikwijls (digitale) verwijzingen naar tijdschriften of artikelen." Ondertussen is het restaurant leeggelopen, en wordt, na een snelle blik op het horloge, nog snel een koffie besteld. Tijd om ons gesprek af te ronden.

Verwachtingen ten aanzien van de bestaande partners

Op de vraag wat Guy voor belangrijke punten zijn bij samenwerking met kantoren antwoordt hij:

- 'Advies dat 'to the point' is. Dus geen algemene inleidende overwegingen, overgenomen uit een voorgaand advies, die enkel dienen om een overdreven declaratie te verantwoorden. Tenzij dit uitdrukkelijk wordt gevraagd natuurlijk.'
- "Meedenken met de cliënt."

- "In staat zijn om een goede (juridische en feitelijke) risicoanalyse te maken."
- "Efficiëntie. Daarmee bedoel ik een output in proportie tot het betaalde aantal uren."
- "Accuraatheid. Accuraatheid. Dat is het minimum."
- "Opleidingen op maat en het ter beschikking stellen van documenten en voorbeelden"
- "Gemakkelijk kort advies op punctuele vragen via de telefoon."

Prijs in verhouding tot de geleverde juridische meerwaarde.

Terloops komt Guy nog terug op de noodzaak voor de advocatuur om er voortdurend over te waken dat de berekende prijs in verhouding staat tot de geleverde toegevoegde waarde: "Als advocaten te duur zijn, zeker voor kleinere bedrijven welke een soort "abonnement" op juridische dienstverlening verlangen. Bedrijven hebben dikwijls piekmomenten waarbij tijdelijke versterking van het team nodig is. Daarbij kan beroep gedaan worden op advocaten die voor een vast afgesproken bedrag per week of maand hun diensten aanbieden middels een service level agreement.

De kwaliteit van de advocaat en de tarieven moeten interessant zijn, zij staan immers in directe concurrentie met juristen die zich toeleggen op gelijkaardige dienstverlening via Interim bureaus."

En hoe is het gesteld met de feedback bij samenwerking?

"Grote kantoren geven wellicht zulke feedback op holdingniveau. Kleinere kantoren nog te weinig. Dat zou wel gewaardeerd worden. En niet alleen naar de juridische afdeling, maar ook richting de commerciële afdelingen, de mensen van het terrein. Dit is een echte

win-win partnership tussen bedrijfsjurist en advocaat.”

Als afsluiter geeft Guy een voorbeeld van hoe hij ooit met een advocatenkantoor – en dan in het bijzonder één van de advocaten – een echt partnership uitbouwde, waarbij beide partijen samen leerden. Het betrof de invoering van REACH (Registration, Evaluation, Authorisation of CHemical substances). De richtlijnen stonden in de kinderschoenen en vaak



was de interpretatie van de REACH Verordening niet eenvoudig. Guy Moeyersoms, destijds specialist in spé ter zake, heeft toen voortdurend van gedachten kunnen wisselen met hun advocaat en zij zijn samen tot interpretaties gekomen, zonder dat daarbij telkens de teller aanstond. De advocaat verwierf dankzij de inbreng van de klant een uniek praktisch inzicht in de problemen bij de invoering van de REACH-reglementering. En de klant had een sparringpartner, waarvan de

prijs buiten proportie was geweest, indien alle brainstorm momenten gefactureerd zouden zijn. Een voorbeeld van hoe een advocaat een echte partner wordt voor zijn klant.

Ben Houdmont

Ben was jarenlang actief op managementniveau bij o.m. Wolters Kluwer (België en Spanje) en Larcier-DeBoeck, steeds met de focus op product/marktontwikkeling en marketing. Bij KnowToGrow, partnerbedrijf van iGrowthLegal | LegalBusinessWorld, is zijn ervaring als CEO, juridisch uitgever en marketingmanager de basis voor de ontwikkeling van innovatieve contentmarketingstrategieën. De laatste jaren was Ben actief als uitgever van Artsenkrant maar met KnowToGrow sluit hij opnieuw aan bij zijn juridische opleiding (UA en KUL) en zijn managementopleiding aan de Vlerick Business school.



Groei door Social Selling

Door Tim Rook, Customer Experience Officer/CMO

Eerder is het artikel 'Winners have a reason, losers an excuse' gepubliceerd (editie 4-2015) waar is beschreven dat verkoop zuurstof is voor groei. Hierin werd tevens het belang van het genereren van afspraken beschreven. Een steeds belangrijkere positie in het acquisitieproces wordt ingenomen door 'social sales'. Door een juiste toepassing van een combinatie van personal branding en social media kun je als expert/professional heel goed nieuwe cliënten werven. De term die hiervoor staat heet 'social selling'. In dit eerste artikel deelt Tim Rook zijn kennis over het belang en de mogelijkheden van social selling.

Personal branding + social media = social selling

Social selling is de kunst van (potentiële) cliënten naar je toe laten komen. Jij staat als personal brand centraal in dit proces. Jij deelt online kennis via een aantal social mediakanalen waar jouw (potentiële) cliënten zich begeven en je gaat de interactie aan met je volgers. Het doel is waarde creëren, nieuwsgierigheid wekken, kennis delen en online zaadjes planten in de hoofden van jouw (potentiële) cliënten. Jij, als expert, bent in het bezit van waardevolle informatie (content) die je met je doelgroep gaat delen. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van tips die je weggeeft, artikelen die je schrijft en webinars die je geeft. Zorg dat de strategie en de middelen die je kiest dichtbij je staan, zodat het authentiek is en dat jij gemotiveerd blijft gedurende het gehele proces.

Beschouw jezelf als een merk

Klanten moeten je kunnen vinden en je moet hen weten te boeien. Want alleen als mensen

je kennen, je zien als expert op jouw vakgebied, maar óók sympathie voor je hebben, willen ze met je in zee gaan. Je moet je unieke zelf dus laten zien en 'fans' opbouwen.

Beschouw jezelf dus als een merk. Wat maakt jou uniek en onderscheidend ten opzichte van anderen?

Hoe profileer je jezelf en je unieke kennis en expertise?

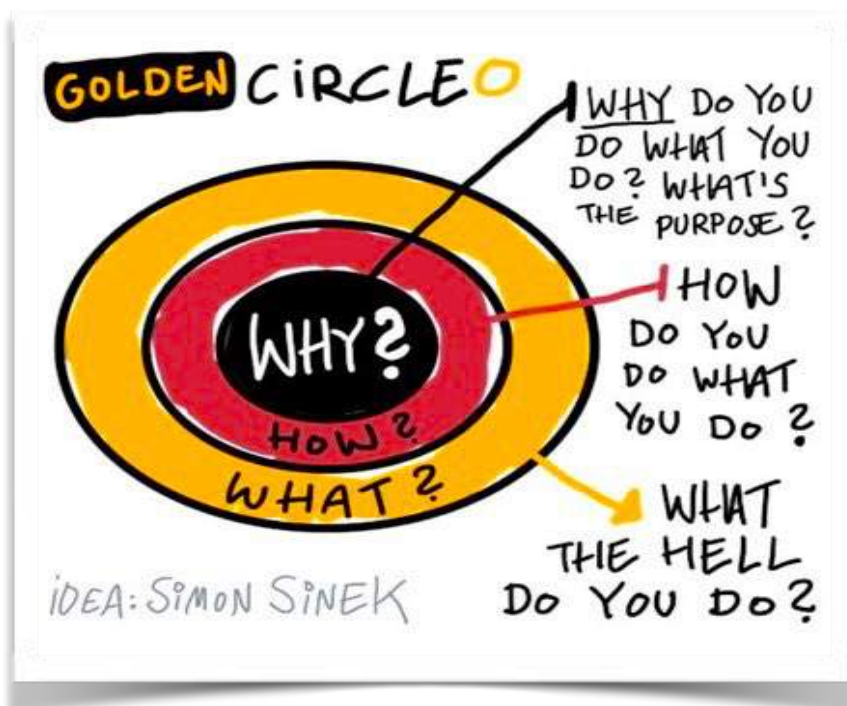
Hoe krijg je aanhangers?

Door te bouwen aan je personal brand. Laat aan anderen zien wat jou (en jouw dienstverlening) bijzonder maakt.

Zo trek je de juiste klanten aan waar je ook echt toegevoegde waarde aan kunt leveren.

Branding komt van binnen uit

Het gaat om het vinden van je eigen identiteit. In zijn boek '[Start with why](#)' beschrijft Simon Sinek wat succesvolle mensen en bedrijven onderscheidt van anderen. Ze dragen vooral uit waarom ze iets doen (hun persoonlijke missie en visie) in plaats van wat ze doen.



Storytelling: waarom doe je wat je doet?

Storytelling krijgt steeds meer aandacht. De corporate story van een organisatie uitdragen maar ook hoe jij jezelf tot die expert hebt kunnen ontwikkelen: het verhaal vertellen om mensen te boeien en waar mensen zich mee kunnen identificeren en zij graag bij willen horen. Want als je zelf niet weet waarom je doet wat je doet, waarom zou je doelgroep het dan moeten begrijpen? Mensen kopen niet zo- zeer wat je doet maar waarom je het doet. Vertel dus vooral waarom je iets doet om echt het verschil te maken.

Mensen doen zaken met mensen

In het 'social sellingproces' gaat het dus om jou als professional en mens. Jouw personal branding is daarom heel belangrijk. Altijd, maar helemaal tijdens social selling. Durf je visie over jouw vakgebied uit te dragen en durf je kennis te delen in de markt. Durf te gaan staan in je authentieke kracht. Laat jezelf zien, zonder te veel op te scheppen. Deel en inspireer. Neem mensen mee in je verhaal.

Let op: uiteindelijk draait het om de daadwerkelijke ervaring

De verleiding is groot om jouw personal brand mooier te maken dan de werkelijkheid en daarmee loop je het risico dat je te hoge verwachtingen creëert. Grootste valkuil is het

om jouw propositie te baseren op een wensgedachte en/of ambitie en niet op de huidige situatie. Als je dan vervolgens ook hierover op social media gaat communiceren is de kans groot dat een nieuwe cliënt op basis van de daadwerkelijke ervaring teleurgesteld zal zijn. Iedere vorm van contact met jou of jouw kantoor en merk moet een bevestiging zijn voor de cliënt dat hij de juiste keuze heeft gemaakt. Een goede klantbeleving zorgt ervoor dat de cliënt tevreden, loyaal en gelukkig wordt. Loyale en gelukkige cliënten zijn van groot belang, want deze cliënten zorgen namelijk niet alleen voor omzetbehoud en omzetsijging maar ook voor het werven van nieuwe cliënten.

In de komende maanden volgt een verdere verdieping van inspirerende onderwerpen waarmee je als expert/professional en als kantoor verdere invulling kunt gaan geven aan het realiseren van een sterk (persoonlijk) merk en het belang van de 'customer journey' en 'inbound marketing'

Tim Rook

Zelfstandig Customer Experience Officer/
CMO

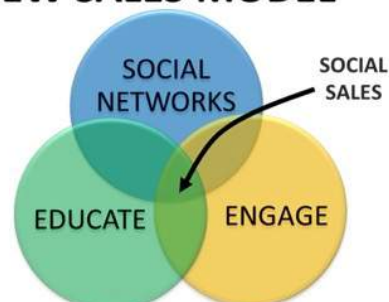
tim@timrook.nl, www.timrook.nl

<https://nl.linkedin.com/in/timrook>

OLD SALES MODEL



NEW SALES MODEL





BAKER
DONELSON
BEARMAN CALDWELL
& BERKOWITZ, PC

Hoe herkenbaar zijn advocatenkantoren eigenlijk voor potentiële buitenlandse klanten?

Een onderzoek naar het effect van naamsbekendheid door Nicolai Rossen van Rossen & Company

Zou het mogelijk zijn om met een uitgekende publiciteitscampagne potentiële buitenlandse klanten te laten kiezen voor gefingeerde, niet-bestaande advocatenkantoren in plaats van voor bestaande kantoren? Het antwoord is “ja”! En welke rol speelt naamsbekendheid hier dan in?

Een recente studie onder Deense managers toont aan dat de Amerikaanse advocatenkantoren lijden aan een ernstig geval van ‘bad branding’. Anders gezegd: in het buitenland zijn zij onbekend. Dus waarom zou dit ook niet gelden voor Nederlandse kantoren!

Andersson & Cooper Associates, Reagan Rove Coolidge, JMM Global. Komen deze kantoren u bekend voor? Dat kan kloppen. Daarvoor zijn ze namelijk speciaal gecreëerd! Deze zogenaamde ‘corporate law firms’ en 3 andere management consultancy bedrijven zijn expres verzonden voor een onderzoek van de Deense PR executive Nicolai Rossen. Hij interviewde 50 managers die zaken doen met corporate advocatenkantoren en management consultancy bedrijven over de brand perception van deze kantoren en consultancies. Van deze 50 managers werkt 66% op top managementniveau binnen de

onderneming of is eigenaar en 46% van de ondervraagden realiseert een omzet van meer dan \$50 miljoen per jaar. Deze interviews gecombineerd met uitspraken van Amerikaanse kantoren, die ook écht expansie zochten in het buitenland, leidden tot een aantal opmerkelijke conclusies.

Nicolai Rossen hierover: 'Mijn eerste indruk was dat Amerikaanse management consultancy be-drijven zeer goed in staat zijn om hun merk bij senior executives in het buitenland onder de aandacht te brengen. Dit in tegenstelling tot Amerikaanse advocatenkantoren. En daar vonden we in dit onderzoek ook echt bewijs voor'. Nicolai Rossen voerde dit onderzoek uit i.s.m. Universitat Pompeu Fabra in Barcelona en The University of Stirling, in Schotland.

Weldoordachte publiciteitscampagnes

Het bewijs hiervoor is afkomstig uit een aantal experimenten. Bestaande advertenties van sommige van 's werelds grootste advocatenkantoren werden naast een weldoordachte publiciteitscampagne van niet-bestaande kantoren gelegd. Deze gefingeerde kantoren kregen trendy namen die goed in de markt lagen. Vervolgens werd aan de 50 managers de vraag gesteld een cijfer van 1 tot 10 te geven voor de brand perception van deze kantoren.

Rossen: 'Ik bedacht eigenlijk de meest spannende namen die ik maar kon verzinnen. Eén kantoor noemde ik JMM Global met top-advocaat Jim McGill (een soort Saul Goodman uit Breaking Bad). Om de publicatie kracht bij te zetten gebruikten we het logo van The Washington Post – en voilà, prime publicity.' De ondervraagden gaven een duidelijk

hoger cijfer aan de niet-bestaande advocatenkantoren met hun publiciteitscampagnes (6,1/10) dan aan de bestaande kantoren met hun eigen, bestaande marketinguitingen (5,65/10).

In het geval van het op Saul Goodman geïnspireerde kantoor JMM Global werd deze uiteindelijk als bekender verondersteld dan het bestaande New York City 'powerhouse' Skadden Arps Slate Meagher & Flom en had ook duidelijk de voorkeur boven DLA Piper – een van de grootste advocatenkantoren ter wereld.

Bij management consultancy bedrijven was het resultaat daarentegen juist tegenovergesteld. Bestaande consultancy bedrijven hadden met hun met echte advertentiecampagnes (7,86/10) meer bekendheid dan de gefingeerde consultancy bedrijven met hun verzonden publiciteitscampagnes (5,82/10). Rossen: 'En dat is het belangrijkste probleem voor grote Amerikaanse advocatenkantoren; in het buitenland zijn ze vrijwel onbekend. In dit onderzoek winnen de niet-bestaande kantoren van kantoren die al decennia bestaan. Dit in tegenstelling tot bestaande management consultancy bedrijven zoals McKinsey, Bain and BCG. Deze merken doorstonden de test glansrijk'.

Advocaten zijn 'brand neanderthals'

Ook voor Rossen zelf leverde het onderzoek een verrassende conclusie op. 'Het grappige was dat ik dacht aan te kunnen tonen dat in het algemeen in de zakelijke dienstverlening adverteren effectiever zou zijn voor het creëren van brand awareness dan publiciteit. Uiteindelijk werden twee zaken duidelijk. Ten eerste: voor onbekende merken werkt het genereren van publiciteit overtuigender

dan adverteerders. Ten tweede: advocaten zijn 'brand neanderthals', zij zouden hun focus veel meer moeten richten op het genereren van publiciteit om hun kantoor te positioneren als de 'Best Brand in Business' – of BBB zoals ik het noem". Je zou nog kunnen tegenwerpen dat in het algemeen management consultancy bedrijven meer internationaal georiënteerd zijn dan advocatenkantoren. De advocatenkantoren zouden veel meer gebonden zijn aan lokale wet- en regelgeving. Volgens het onderzoek van Rossen is echter dit laatste argument hopeloos ouderwets.

Rossen: 'Advocatenkantoren opereren nu nog voornamelijk nationaal, maar hun clientèle wordt internationaal steeds actiever. Deze paradigma-wissel zal ook echt een game changer worden voor die kantoren die vanuit het verleden terughoudend zijn geweest om te investeren in het opbouwen van hun merkbekendheid. Vraag maar eens rond: Hoeveel internationaal actieve advocatenkantoren kent u nu werkelijk in vergelijking tot het aantal management consultancy bedrijven? Het probleem is eenvoudig: advocatenkantoren doen nauwelijks iets aan de branding van hun merk'.

Advocatenkantoren: leer van de management consultancy bedrijven

Rossen is dan ook van mening dat advocatenkantoren kunnen leren van consultancy firma's. De verschillen zijn niet zo groot als wellicht gedacht. Beiden verkopen knowhow voor een zelfde premium prijs, en de kantoren uit beide industrieën genereren samen miljarden dollars aan omzet.

Management consultancy bedrijven zijn uiteindelijk financieel succesvoller omdat zij

daadwerkelijk internationaal georiënteerd zijn en zo ook creatiever zijn om merk in een markt te implementeren. Dit in tegenstelling tot advocatenkantoren die meer in partnerships werken met lokale kantoren in het buitenland.

Nicolai Rossen benadrukt wel dat hij een relatief beperkt onderzoek heeft uitgevoerd waardoor statisch onderbouwd bewijs nu nog gering is. Hij is dan ook van mening dat meer diepgaand onderzoek en ook debat nodig is over dit onderwerp van global branding. Zowel voor de Amerikaanse advocatenkantoren, maar ook andere kantoren met een internationale ambitie.

Excerpt of article from The Washington Post:

The
Washington
Post

Big gas bites the bullet



Major fracking-case ends out of court; plaintiffs settle with multi-million dollar compensation.

Tensions were high as one of the largest lawsuits against shale gas giant Standard Gasoline, Inc. was about to reach supreme court in the coming week.

Brought forth by JMM Global on behalf of a consortium of public plaintiffs, a potential loss in this principal case on extraction of fracking gas below municipal soil could have resulted in multiple lawsuits against »Big Gas« across the nation.

Yesterday, however, a spokesperson of Standard Gasoline, Inc. revealed on Twitter that the conglomerate has settled out of court with the plaintiffs. JMM Global confirms this statement to The Washington Post:

»Due to the settlement agreement, we cannot disclose details on the nature of the settlement. But we can confirm that the plaintiffs have agreed to a multi-million dollar compensation from Standard Gasoline, Inc. and that we are very satisfied with the outcome«, said JMM Global senior partner Jim McGill, who has been lead-attorney on the principal case.

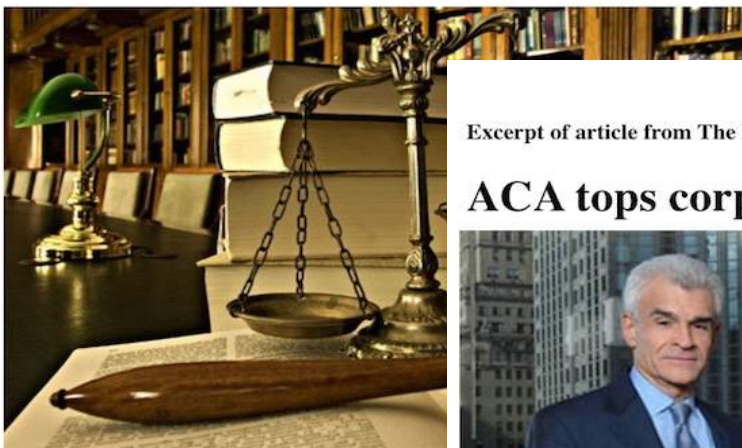
Continues...

Hieronder: communicatievoorbeelden van een niet bestaand kantoren. De onderzoeksgroep twijfelde niet aan de echtheid van het artikel.

Excerpt of article from The Times:



Who's your »glocal« lawyer?



Globalisation is pushing for one of the practises to renew: Lawyers expand to

For the past decades, it has been a prevailing trend to strive towards becoming »glocal«; a contraction indicating that a corporate entity shares both the home organisation at the same time as preceding over

The business of law, however, has for a long time been a disruption of globalisation as explained by law firms practising of legal matters. In fact, most law firms are in their home region, conducting business as usual. Unlikely who you think they are:

Reagan Rove Coolidge, a hallmark American law firm on the US corporate scene, is unveiling a bold plan to open many as 20 new offices in major cities and financial hubs in Asia within the next 5 years, reveals managing

»As the late Steve Jobs said; the only way to stay relevant is reinventing it. We want to be competitive in all markets that by combining global expertise with local knowledge

Continues...

Excerpt of article from The New York Times:



ACA tops corporate law paycheques



If being a lawyer pays? Chicago firm pushes employee salaries beyond reasonable doubt: Meet the best paying law firm in the US.

In modern America, almost every kid can articulate the financial gain in becoming a lawyer when they grow up. But just how profitable can the white collar work of a corporate lawyer become?

A recently published survey by the American Bar Association shows that top earners in corporate law firms can make as much as 10 million dollars each year even before making partner - way beyond the mean average of Fortune500 CEOs.

Topping the American Bar Association's list of the highest paying US law firms we find Chicago-based Ivy League recruitment-magnet Anderson & Cooper Associates, whose stellar reputation for explicitly recruiting from top-tier law schools of the east coast is pushing overheads through the roof:

On average, an entry-level ACA-attorney makes almost 20% more in starting salary as the second highest ranking firm on the list. It should be noted though that a lot of this is bonuses as ACA-attorneys in many cases operate with success-fees, according to ACA senior partner Morgan Andersson. However, the numbers leave a clear impression that this is no firm for second-rate attorneys.

Continues...

‘Het internet heeft ervoor gezorgd dat specifieke kennis gemakkelijker beschikbaar komt. Niet alleen heeft het internet de drempels om te communiceren verlaagd, ook wordt de noodzaak advocaten en consultants te raadplegen voor hun specifieke kennis voortdurend minder’, zegt hij; daarmee aangevend dat ‘global competition’ een hele andere dimensie zal krijgen.

Tot slot eindigt Rossen: ‘Advocaten hebben tot op heden altijd kunnen profiteren van exclusiviteit in hun professie. Daarmee verwerd de advocatuur tot een lucratieve business en ook tot een van de weinige professies die nog niet verstoord zijn door technologische of andere ontwikkelingen - nog niet. Maar dit zou in de komende jaren weleens heel goed kunnen veranderen. En als die ‘Uber’ onder de advocatenkantoren zijn opwachting doet, zijn de eerste kantoren, die hier de gevolgen van voelen, die kantoren die hun merk onvoldoende op de kaart hebben gezet. De vraag is dan ook niet *of* dit gaat gebeuren, maar *wanneer*. Je *moet* eenvoudigweg op pole position zien te komen, en top of mind zijn in thought leadership¹. Je *moet* de Best Brand in



Business worden wil je overleven als een (corporate) advocatenkantoor’.

Nicolai Rossen is directeur van PR-consultancy bureau Rossen & Company in Kopenhagen, gespecialiseerd in branding van “professional services firms”.

¹. Thought leadership: een kantoor (of individu) dat gezien wordt als autoriteit in een bepaald gebied, en vanuit die expertise herkent wordt.



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



Scoren bij cliënten én Google met behulp van contentmarketing

Een gesprek met Ine van de Laar, (online) marketingspecialist bij L-IME en Eric-Jan Dijks, SEO-specialist

Ine van de Laar en Eric-Jan Dijks werken regelmatig samen aan online marketingvraagstukken voor advocatenkantoren. Hierbij brengen zij content en techniek samen in praktische formules. In dit interview brengen zij de mogelijkheden, uitdagingen en toepassingen van content marketing in beeld. Hoe doeltreffend is het?

Binnen de advocatuur is contentmarketing een nieuwe trend. Hoe zien jullie dit?
Ine: “Het feit dat steeds meer kantoren online

marketing serieus nemen is terecht. (Potentiële) cliënten zijn steeds vaker op internet op zoek naar antwoorden op al hun vragen. Daarnaast verwachten zij online steeds meer interactie met een advocatenkantoor. Als kantoor creëer je kansen door op de online zoekmomenten van je doelgroep, gedurende hun klantreis, relevante zichtbaarheid te hebben.

Contentmarketing kan uitkomst bieden. Juist advocatenkantoren zitten vol met gepassioneerde en taalkundig sterk onderlegde

experts. Combineer je deze expertise met originele content, denk aan video's, blogs, whitepapers, case studies, interviews en nieuwsbrieven, waarmee je direct inspeelt op de 'pijn' van de doelgroep, dan ontstaan tal van nieuwe mogelijkheden. Hierbij spelen drie factoren een belangrijke rol: content, de media - de in te zetten kanalen - en zoekmachine optimalisatie (SEO)."

Welke rol speelt zoekmachine optimalisatie (SEO) bij contentmarketing?

Eric-Jan: "Je werkt met pakkende content direct aan imago en klantenbinding door als autoriteit je kennis publiekelijk te delen. Echter, realiseer je dat het zonder zoekmachines lastig wordt voor prospects om jouw kantoor te vinden. Met een goed doordachte SEO-strategie kun je deze online zichtbaarheid van je content bij zoekmachines zoals Google optimaliseren."

Welke bijdrage levert content hieraan?

Ine: "Zowel een zoekmachine alsook je doelgroep heeft content nodig om je te beoordelen. Google heeft inhoud nodig om te bepalen waar je website over gaat. Hoe relevanter de content die je genereert hoe beter Google in staat is je te beoordelen en te positioneren."

De doelgroep daarentegen wil zich steeds vaker online een beeld vormen van een juridische aanbieder. 'Begrijpt hij mij en mijn interesses? Wat heeft hij mij te vertellen en welke rol speel ik als cliënt hierbij?' Veel kantoren die ik spreek zetten contentmarketing in om hun autoriteit uit te dragen en om via social media een groter bereik te kunnen genereren. Dit is uiteraard heel goed. Alleen als je het net iets scherper aanpakt voor SEO, kun je met dezelfde content ook bij Google hoge

ogen gooien. Hierdoor ben je ook in de zoekmachine beter vindbaar."

Een win-win situatie dus?

Ine: "Absoluut, maar het is wel steeds lastiger 'het kunstje' op eigen houtje goed te doen. Het snel veranderende en ingewikkelde algoritme van Google maakt het lastig om dit als niet-expert goed op te pakken, mede doordat de concurrentie op het gebied van juridische dienstverlening online sterk groeit. Om die reden adviseer ik kantoren naast een marketeer ook een vakkundige SEO-specialist in te zetten. Iedereen kan in de basis aan de slag, maar Google gaat zoveel verder en sneller dan voor de meesten onder ons te volgen is. Dus een succesvolle contentmarketing-strategie is zeker haalbaar, mits je vakkundig inhoud geeft aan alle disciplines binnen contentmarketing: content, media en SEO. Een best-of-breed oplossing, maar dan voor online marketing."

Hoe kun je SEO binnen een contentstrategie toepassen?

Eric-Jan: "Google hanteert 200+ factoren binnen zijn algoritmes om de ranking (de positie) van je website binnen Google te bepalen. We verdelen deze grofweg in: techniek, content en backlinks - je online populariteit. Om hier vakkundig inhoud aan te geven start je idealiter met een strategie, een plan met doelstellingen en meetmomenten. Eerst start je met het analyseren van de huidige situatie. Denk aan de website, zowel op structuur als op inhoud, de in te zetten mediakanalen, bestaande content, bereik en bezoekers. Na het analyseren volgt het inventariseren. Wat dient er gedaan te worden om zoekmachine-vriendelijk te worden? Om correct invulling te geven aan zoekmachine

optimalisatie is het van belang de benodigde aanpassingen door te voeren en te monitoren of ze effect hebben. Op korte en op lange termijn. Daarnaast speelt een zoektermenonderzoek een belang-rijke rol binnen deze strategie.”

Waarom een zoektermenonderzoek?

Eric-Jan: “Op basis van een zoektermenonderzoek weet je exact welke woorden of samenstellingen daarvan, de doelgroep in het Google zoekscherm intypt en hoe vaak. Deze onderzoeksfase is bepalend voor de rest van je strategie. Je begint hier met een lijstje aan woorden, waarvan je als kantoor denkt dat ze vaak gebruikt worden door je doelgroep, zodra ze op zoek gaan naar juridische informatie. Dat kan bijvoorbeeld een rechtsgebied zijn (arbeidsrecht) of actualiteiten (alimentatie 2017). Met dit lijstje kunnen de zoektermen verder onderzocht worden. Hieruit komen veelal nieuwe zoekwoorden of combinaties hiervan. Je kunt hiervoor in de basis gebruikmaken van: Google, Google Adwords Keyword Planner en eventuele andere online programma’s. Het uiteindelijke doel is te bepalen welke zoekwoorden interessant genoeg zijn om op gevonden te willen worden. Deze zoekwoorden verwerk je strategisch in de website en de content. Periodiek, bijvoorbeeld maandelijks, beoordeel je de resultaten en stuurt hierop bij. Zo kun je ook bepalen of het interessant is om naast SEO, ook SEA -zoekmachine adverteren- in te zetten.”

Welke rol spelen deze zoekwoorden bij je content?

Ine: “Zodra je weet waar je doelgroep naar zoekt, met welke vragen zij het internet opgaat, dan weet je ook wat hen bezighoudt. Door deze zoektermen slim te verwerken in

teksten, onder andere in de titel en op strategische plekken binnen de tekst, geef je én antwoord op de vraag én ziet Google je als relevante speler als het gaat om deze vraagstukken. Hierdoor word je beter beoordeeld, wat leidt tot een gunstige score in Google. Voorheen werd gedacht dat ook de lengte van een tekst een belangrijke rol speelde, maar juist de relevantie en populariteit van bijvoorbeeld een blog zijn doorslaggevend. Inhoud is belangrijker dan de kwantiteit. Rijke content is wat telt.”

Tips voor een website

Je sprak net over de website van kantoren. Heb je daar tips voor? Eric-Jan: “Binnen de rankingsfactoren van Google hebben vele zaken betrekking op je website. De basis aandachtspunten hier zijn:

- Zorg dat de site mobielvriendelijk is (responsive).
- Zorg dat de website voorzien is van een SSL-certificaat (steeds belangrijker voor de rankings).
- Zorg dat je werkt met een internationaal erkend en veilig contentmanagementsysteem (CMS) om je website te vullen (bijvoorbeeld Umbraco, Wordpress etc.).
- Begin met het schrijven en plaatsen van content op de website en controleer, stuur bij en verbeter op basis van data.”

Hoe lang duurt het voordat een goede contentstrategie zijn vruchten afwerpt?

Eric-Jan: “Dit is tweeledig: In de ranking duurt het een paar maanden voordat je, met periodieke bijsturing, een toppositie in Google hebt bemachtigd. Bij de doelgroep kun je natuurlijk al direct scoren met relevante content, waarmee je inspeelt op hun behoeften.

Hoe langer je adem, hoe groter het bereik, hoe groter de populariteit en hoe groter de winst. SEO vergt een langetermijnstrategie, waarbij veel tijd geïnvesteerd moet worden om in de top drie te eindigen. Maar het kan nog steeds, met passie en toewijding.”

Is er één type content te definiëren dat het beste scoort?

Ine: “Nee, wat voor het ene kantoor werkt, werkt voor het andere niet. Het uitgangspunt moet relevantie voor bezoekers zijn. De enige manier om hier achter te komen is de doelgroep te onderzoeken en het gewoon te gaan doen. Een tip hierbij? Denk in recepten, zoals deze nu veel via internet worden aangeboden. Heb je van een thema (een recept) zowel een video, een blog, een interview en bijvoorbeeld

een checklist én wordt hier door anderen naar verwezen dan is de kans op slagen groot. Zo kunnen wij in navolging op dit artikel een video plaatsen (backstage), een checklist om te scoren met contentmarketing en SEO en een workshop hierover promoten. Kortom, geef je content marketing vorm alsof je een uitgever van een kookmagazine bent en je wordt beloond met een trouwe fanbase, met Google als je podium.”

Duidelijk, maar wat publiceert je waar?

Eric-Jan: “De website is je basis. De bron vanwaar nagenoeg alle content verspreid wordt. Wat je verder inzet ligt aan de doelgroep en je content. Voor wie is de blog bedoeld en waar bevinden de lezers zich online. Is dat LinkedIn? Dan kan het interessant zijn

Nederland

**Wist u dat
gemiddeld 34%
van de lezers het
eMagazine
ook download**

LEGALBUSINESSWORLD FACT

Nederland

**Wist u dat
8-14% het NL
eMagazine
vanuit het
buitenland leest**

LEGALBUSINESSWORLD FACT

het artikel vanuit de website te delen op de company page (de kantoorpagina) op LinkedIn, waarna alle medewerkers het artikel uit persoonlijke naam via LinkedIn gaan verspreiden. Op die manier wordt een groter bereik gecreëerd en doordat je het op persoonlijke basis deelt, wordt het sneller opgepikt.

Maar ook adverteren op social mediakanalen, zoals LinkedIn en Facebook kan interessant zijn. Mits je doelgroep zich hier bevindt en je content echt meerwaarde biedt.”

Ine: “En vergeet ook de nieuwsbrief niet. De perfecte manier om periodiek alle content in te verzamelen en te verspreiden onder (potentiële) cliënten. Kortom, hoe je de content verspreidt, wanneer en met welke middelen is een belangrijk onderdeel in het contentmarketingplan.”

Hoe bepaal je of je strategie waardevol is?

Eric-Jan: “Het voordeel van online marketing is dat zoveel meetbaar is. Vooraf bepaal je wat je wilt bereiken en hoe je dit wilt meten. Tools zoals Google Analytics helpen hier inzage in te geven. Het is bijvoorbeeld mogelijk met een rapport maandelijks inzage te krijgen in de verspreide content, bezoek via welke kanalen, het aantal shares, reacties, volgers, tijd op pagina, downloads etc.

Bij contentmarketing draait het om een relatie opbouwen met het publiek, je doelgroep, leads generen, de conversie van leads naar sales verhogen en het vergroten van de loyaliteit. Aan relaties moet je werken. Stop je hier tijd in, dan pluk je hier na verloop van tijd de vruchten van. Bij cliënten en bij Google, meetbaar en wel.”

Speelt SEA, zoekmachine adverteren, ook een rol bij contentmarketing?

Eric-Jan: “Absoluut. Met SEA (zoekmachine adverteren – betaalde advertenties in Google) ben je vrijwel direct online door de doelgroep te vinden op relevante zoektermen. Er kan voor gekozen worden om een algemene advertentietekst te gebruiken, maar steeds vaker wordt er voor gekozen om relevante content te tonen, bijvoorbeeld in een whitepaper. Het voordeel van SEA is dat je binnen een paar uur als kantoor zichtbaar bent op gedefinieerde zoektermen én dat je al ‘promotend’ veel leert over het zoekgedrag van de doelgroep.”

Kun je een praktisch voorbeeld geven van het toepassen van SEA voor advocatuur?

Eric-Jan: “Stel, je wilt gevonden worden op ‘advocaat in Eindhoven’ en de expertise is ‘arbeidsrecht’. Je kunt ervoor kiezen om te adverteren met een pakkende tekst zodra er gezocht wordt op ‘advocaat Eindhoven’. Deze zoekterm wordt gemiddeld per maand 590 keer ingetoetst in het Google zoekscherm. Kosten zijn nu ca. € 2,51 per klik, waarbij je betaalt als de bezoeker op de link van de online advertentie klikt. Je kunt ook gaan voor een specifiekere zoekterm: ‘arbeidsrecht advocaat Eindhoven’. Deze wordt 50 keer ingegeven. Kosten om hierop te adverteren zijn: € 7,51 per klik. Deze klik is echter veel waardevoller, omdat hij specifiek is. Het uitzoeken of een ‘klik’ op de advertentie waardevol is, is tijdrovend, maar wel noodzakelijk om periodiek de SEA-strategie binnen contentmarketing bij te stellen. In mijn beleving bestaat de toekomst van contentmarketing uit de juiste mix van content, media, SEO en SEA om te scoren bij Google en de betreffende doelgroep.”

En internationaal gezien?

Eric-Jan: “Zeker voor kantoren die naast Nederland over de landsgrenzen heen opereren is het lastig om met alleen een goede SEO-aanpak en contentmarketingstrategie hoog te ‘ranken’. SEA kan uitkomst bieden door als niet lokale partij in bijvoorbeeld Duitsland toch eenvoudig leads te genereren.”

Zeg eens eerlijk: Zelf doen of uitbesteden?

Ine: “Hier heb ik geen eenduidig antwoord op. Je kunt alle onderdelen zelf uitvoeren mits je hier tijd, focus en de expertise voor in huis hebt. Je kunt per specifiek onderdeel, bijvoorbeeld een SEO-analyse, zoektermenonderzoek, doelgroeponderzoek of het inrichten van Google Analytics een expert inhuren of een workshop volgen. Het creëren van de content kun je uitbesteden, maar is dat echt nodig? Of volstaat het volgen van een workshop blogs schrijven of een redigeerslag door een specialist voor voldoende toegevoegde waarde? Het belangrijkste is wel: deel de successen intern. Op die manier krijgt content marketing een positieve lading en zal het aantal ‘content sterren’ binnen kantoor groeien.”

Ine van de Laar is een marketeer in hart en nieren en een ondernemer in geest. Ine zet vanuit L-IME marketing neer zoals het in oorsprong bedoeld is: om marktaandeel te verkrijgen, behouden en te vergroten.

Eric-Jan Dijks is een freelance SEO specialist met jarenlange ervaring bij verschillende bureaus en (internationale) bedrijven. Hij adviseert bedrijven bij de bepaling en uitvoering van hun SEO strategie.

Begrippenlijst:

Contentmarketing

Het creëren van relevante content die exact aansluit bij de behoeften van de doelgroep. Denk aan onder andere blogs, whitepapers, video's of nieuwsbrieven; van eigen hand of gedeelde content uit prominente bronnen. Je zet het in voor naamsbekendheid, om meer leads te genereren, klantenbinding te versterken en zo consistent mogelijk op het netvlies van je doelgroep gebrand te staan.

Online marketing

Online marketing is de verzamelnaam voor alle marketingactiviteiten die erop gericht zijn om met de inzet van internet en andere digitale technologieën marketingdoelstellingen te verwezenlijken. Dit wordt ook wel internet marketing of e-marketing genoemd.

SEO

SEO staat voor Search Engine Optimization, oftewel zoekmachineoptimalisatie. Hiermee zet je alle technieken in om je website in de toppositie van de zoekmachine te krijgen. Het betreft hier het gratis gedeelte, de organische oftewel de natuurlijke resultaten. Dit artikel gaat met name in op Google, omdat Google in Nederland veruit het grootste marktaandeel heeft.

SEA

SEA staat voor Search Engine Advertising, oftewel zoekmachine adverteren. Dit betreft het inkopen en inzetten van de advertentieruimte zowel boven als onder de organische (natuurlijke) zoekresultaten. Het werkt als een veiling, waarbij je biedt op zoektermen. Je rekent af per klik (een bezoeker die je website bezoekt).

Nieuwe cliënten, vertrouwen en advocatuur

zaken die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn?

Door Floris ten Kate, LinkedIn specialist, Personal Branding- en Marketing Coach



De reis van jouw toekomstige klant

Heb je vanuit een zakelijke omgeving of als privépersoon een advocaat nodig? Het eerste wat je doet is binnen je bestaande netwerk op zoek gaan. Je gaat op zoek naar de specialist waarmee je 'een klik' hebt en die je van meet af aan vertrouwt. Die bij een groot, middelgroot of nichekantoor werkt. Die advocaat met een dijk van een reputatie. Een specialist op het rechtsgebied waar jouw zaak over gaat. Het is een kwestie van 'zoeken' en van 'hear say'. Immers, als rechtzoekende voor je bedrijf, als DGA, als General Counsel of als privépersoon heb je niet dagelijks te maken met conflicten waar een externe jurist aan te pas hoeft te komen?

Beperkt netwerk

Je oriënteert je, je gaat zoeken bij je dichtstbijstaande relaties. Dan blijkt dat je eerste graadsnetwerk niet zo divers is. Niet zo divers dat je juist die advocaat in je directe netwerk hebt die specialist is in soortgelijke zaken als die van jou. Want heeft iedereen een ondernemingsrechtadvocaat, een arbeidsrechtadvocaat, een zeerechtadvocaat, een intellectueel eigendomsrechtadvocaat, een vastgoedrechtadvocaat of

een familierechtadvocaat binnen zijn/haar directe zakelijke en/of privérelaties? En als je ze al blijkt te kennen, zijn al die advocaten bij jou 'top of mind'? Komen ze spontaan in je geheugen naar boven? Ken je ze actief op hun expertise? Je komt er al snel achter dat je directe netwerk te klein is.

Groot avontuur

Als juridisch advies zoekende zal je dus vaak 'via via' met je nieuwe advocaat in contact komen. Via 'de tweede lijn', je tweede graads-netwerk. En daarmee is het in zee gaan met een advocaat in beginsel een groot avontuur geworden. Een kwestie van referenties opvragen en hopen dat je via je netwerk de goede advocaat hebt gevonden.

De specialist waarmee je 'een klik' hebt en die je van meet af aan vertrouwt. Ja, dan is het

een kwestie van vertrouwen hebben. Vertrouwen in je referent en vertrouwen in je nieuwe advocaat.

Nu heb ik het zoekproces alleen nog maar vanuit het klantperspectief en vanuit de vertrouwde fysieke wereld, die we allemaal denken te kennen, beschreven.

Maar hoe zou die oriëntatie of zoektocht door die potentiële nieuwe cliënt er in de (nieuwe) online wereld aan toegaan? De online wereld waarin jij als advocaat ook zelf actief nieuwe interessante zaken kunt werven via referenties, 'gekend zijn en gekend worden', je online reputatie, je online personal brand en via je daaraan gekoppelde kernwaarden gevonden worden op Google en LinkedIn?

Durf jij die sprong naar het onbekende van de online wereld te maken?

Vooraf Nederlanders maken zich vaak schuldig aan het overmatige gebruik van 'hereby' en...

[Klik hier om verder te lezen](#)

Wat denk je, zou jouw potentiële nieuwe opdrachtgever die sprong maken? Of misschien zelfs al gemaakt hebben?

Wek jij met jouw LinkedIn profiel het vertrouwen waarmee je verdient?

Laatst ontmoette ik een business development manager van een groot kantoor. “Floris, we doen eigenlijk maar wat op LinkedIn, We weten vaak niet waarom we doen wat we doen en wat de effecten zijn. Help ons!”. En ja, zo is het, veel advocaten en notarissen hebben een LinkedIn profiel. Weinigen hebben een goed LinkedIn profiel; een LinkedIn profiel waar het onderscheidend vermogen van afspat. Weinigen hebben echt nagedacht over welke indruk ze met hun profiel en activiteiten op LinkedIn willen maken. Is het niet verstandig om daar toch maar even bij stil te staan, als je je realiseert dat je met je LinkedIn profiel in een 'split second'

vertrouwen moet wekken. Als je weet dat vertrouwen het allerbelangrijkste vertrekpunt is voor je verdere professionele leven als advocaat?...

Vertrouwen hebben in 'strangers'

Via een status update op LinkedIn kwam ik een TEDx lecture van Rachel Botsman tegen. Daarin vertelt ze dat we verbindingen met 'strangers' maken die we nooit eerder hebben ontmoet. En dat niet 'techniek' maar 'vertrouwen' de essentie is van maatschappelijke en sociale ontwikkeling. Zie de video onderaan deze pagina.

Vertrouwen creëert een nieuwe dimensie

Dat vertrouwen creëert een totaal nieuwe dimensie; we kunnen nu op basis van vertrouwen, gekoppeld aan nieuwe technologie, met alles en iedereen via de online wereld in contact komen. Dat is voor velen nog



Rachel Botsman is regular writer and commentator in leading international publications including the New York Times, The Wall Street Journal, Harvard Business Review, The Economist, WIRED and more. She is currently writing a new book that explores why the real disruption happening isn't technology; it's a profound shift in trust. (klik de video om deze af te spelen)

steeds iets waaraan we moeten wennen; een groot verschil met 10-15 jaar geleden toen alleen nog de fysieke wereld de basis was van ons professionele en sociale leven.

Jezelf vertrouwenwekkend presenteren

'Als je je bewust bent dat vertrouwen de basis is voor de nieuwe economie, is een investering in online vertrouwen dan ook niet op z'n plaats?' En natuurlijk kom ik dan weer bij LinkedIn uit. Want LinkedIn is nog steeds hét platform voor iedere professional om zich daarop ook professioneel te gedragen, te onderscheiden. Wil je via dat social mediaplatform vertrouwen genereren dan zal je daar vertrouwenwekkend op aanwezig moeten zijn, als professional voor jezelf, en voor je organisatie als online ambassadeur. Sowieso 'passief' met een perfect profiel en een personal brand; en 'actief' om marketing- en salesdoelen te realiseren, om business te genereren.

LinkedIn in de ijskast en aan de slag

Realiseer je wel dat LinkedIn niet meer is dan een tool. Een middel. Een platform. Jij bent degene die daar gebruik van kunt maken. Het gaat om jou, niet om LinkedIn. Dus zet LinkedIn even in de ijskast, open een Word document en begin met:

- Na te denken over je zelf en je functie
- Over je toegevoegde waarde
- Over jouw professionele talenten waarmee je anderen kunt helpen
- Bepaal op wie je je richt. Wat is jouw focusgroep?
- Wat is voor hun het voordeel dat ze met jouw talent kunnen realiseren?
- Laat zien dat jij ze verder kunt helpen om hun professionele doelen te realiseren!

En creëer daarmee het vertrouwen dat je verdient!

Headline kapstok voor samenvatting

Heb je dat op orde? Dan filter je al de opgeborrelde informatie tot een headline die de bezoeker in een oogopslag vertelt wat jij komt brengen. Dat is dan direct 'de kapstok' voor jouw samenvatting (2000 tekens inclusief keywords voor de zo nodige vindbaarheid). Benut ze allemaal! Dan word je op Google via je LinkedIn profiel gevonden op je kernwaarden. Doe de test maar eens en zoek op het web op 'LinkedIn advies'. Drie keer raden wiens LinkedIn profiel als eerste verschijnt.

Grootste probleem zit tussen de oren

Als je aan je LinkedIn profiel werkt ontdek je vaak vanzelf dat je moeite hebt om jezelf te omschrijven, neer te zetten en helemaal om je echt te profileren. Hierbij zit het grootste probleem tussen je oren. Want we zijn niet gewend om over onszelf te zeggen waar we goed in zijn. Laat staan om dat aan het scherm toe te vertrouwen. Toch zal je heel zelfbewust 'je borst vooruit moeten steken'. Als jij al niet over jezelf iets positiefs kunt vertellen, kan je dan verwachten dat iemand anders dat wel gaat doen? En als je dat niet online 'vertelt', kenbaar maakt, dan zal Google dat toch ook niet kunnen 'weten'?

Een LinkedIn profiel maak je:

1. Voor jezelf om scherp te krijgen wat je propositie is.
2. Voor Google zodat jouw kernwaarden door Google geïndexeerd kunnen worden.
3. Voor de bezoeker die een goed beeld krijgt van jouw toegevoegde waarde.
4. Als vertrekpunt (*paspoort*) voor je professionele online activiteiten

Tweede barrière

De tweede barrière bestaat uit het schijnbaar glibberige online pad. Een pad waarvan je het eindpunt nog niet kent. Een traject dat je nog niet overziet. Wat komt er straks allemaal op je af? Wat staat er te gebeuren? En, doe je wat je doet nu wel goed?

Troost je met de gedachte dat iedereen die fase doormaakt. Het heeft ook mij heel wat moeite en moed gekost om mijn eerste blogpost online te zetten. Ik verwachtte dat alles en iedereen over me heen zou vallen. Niets is minder waar. Wellicht jammer want je doet het uiteindelijk wel om meer signatuur aan jezelf te geven, om je te profileren, zodat men je herkent!

Van gesprekspartner naar zakenpartner

Vergelijk het met een receptie; als je binnenkomt kun je in de donkerste hoek gaan staan met je handen op je rug. Wat je ook kunt doen is op een paar onbekenden afstappen en je oor te luisteren leggen om vervolgens mee te gaan in het gesprek. Dan zou het zomaar kunnen zijn dat je gesprekspartners straks zakenpartners worden. Zo werkt het dus ook in

de online wereld. Ook voor mij. Want hoe denk je dat ik dit podium heb gekregen om hier mijn verhaal te vertellen? Hoe denk je dat de samenwerking van “De Commerciële Wasstraat voor Advocaten” is ontstaan? Beiden zijn direct te herleiden uit [deze blogpost op LinkedIn](#). We kenden elkaar niet maar hebben het initiatief genomen om elkaar beter te leren kennen. Ook dat proces was een kwestie van vertrouwen.

Ik wens je veel succes met je nieuwe en vertrouwenwekkende LinkedIn profiel!

Eindwoord

Is er iets mooiers dan te ervaren dat je mensen werkelijk kunt helpen? Toen ik me nog als ondernemer geheel richtte op marketingcommunicatieadvies binnen b-to-b, kreeg ik altijd een gevoel van euforie als een opdracht na 'bloed zweet en tranen' resulteerde in een effectief reclameconcept. Als LinkedIn specialist geniet ik opnieuw. Omdat ik samen met opdrachtgevers en hun professionals er telkens weer in slaag om de dynamiek van LinkedIn effectief binnen b-to-b omgevingen voor hen te laten werken. Ik ben bereikbaar via floris@orangedolphins.nl

JOUW LOOPBAAN REGISSEER JE ZELF
Kies het ontwikkeltraject dat bij jou past »



OSF
juridische
opleidingen

VU LAW ACADEMY

Leergang Strafrechtelijk bewijsrecht
Gelijkgesteld met de profileringscursus van de Stichting Strafrechtpraktijk

Start: maart 2018



VU
VRIJE UNIVERSITEIT
AMSTERDAM
IS VERDER KIJKEN

TAURUS
ADVOCATEN

DOORGAAN
WAAR ANDEREN OPGEVEN



Foto door: Maarten Crump

Key account- management als succesfactor

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

Met het volwassen worden van marketing en business development binnen veel advocatenkantoren, neemt ook de aandacht voor key accountmanagement toe. Key accountmanagement is een actieve manier om strategisch belangrijke, specifiek benoemde kernklanten - de key accounts - voor het kantoor te behouden en te ontwikkelen. Nog steeds geldt de vuistregel dat zo'n 20 procent van de klanten zorgt voor circa 80 procent van de omzet. Het is dan ook van belang om deze 20 procent ruime en gepaste aandacht te geven, zodat de klant niet alleen blijft maar wellicht in de toekomst ook nog meer zaken gaat doen.

Key accountmanagement als afgeleide van de kantoorstrategie

Een key accountmanagementprogramma richt zich altijd op een beperkt aantal strategische kernklanten van een kantoor.

Deze kernklanten zijn specifiek benoemd en krijgen individuele aandacht, omdat ze een cruciale bijdrage leveren aan de doelstellingen en soms zelfs het voortbestaan van het kantoor. Het zal niet de eerste keer zijn dat een kantoor in de problemen komt, omdat een grote klant geen of steeds minder vaak opdrachten gunt. Of een klant ook een kernklant is, hangt af van een aantal belangrijke criteria, die de partners binnen een kantoor vooraf duidelijk met elkaar afspreken.

Het leidende criterium is dat een key account een kritische bijdrage levert aan de strategische doelstellingen van het kantoor. Dat kan op meerdere vlakken liggen. Een key account kan een groot deel van de omzet van het kantoor vertegenwoordigen en een eventueel vertrek van deze klant heeft dan gelijk serieuze financiële gevolgen. Maar er kunnen ook niet-monetaire afwegingen zijn, zoals de status om geassocieerd te worden met een bepaalde klant of het relatienetwerk dat door middel van deze klant wordt ontsloten. Of misschien is een klant nog niet zo groot – in termen van omzet – maar zijn de verwachtingen wel dat dit voor de toekomst een grote klant kan worden. Ook dan is een ‘speciale’ aanpak als key account gerechtvaardigd.

Key accountmanagement als verantwoordelijkheid

Soms wordt wel gesteld dat key accountmanagement eigenlijk oude wijn in nieuwe zakken is, een synoniem voor relatiemanagement. In essentie komen de doelstellingen van key accountmanagement en relatiemanagement inderdaad met elkaar overeen; gericht op behoud en ontwikkelen van klanten. Een belangrijk verschil is echter dat key accountmanagement zich richt op een beperkte groep klanten, die op basis van vastgestelde criteria

zijn benoemd en van grote strategische waarde zijn voor het kantoor. De bestuurders of partners hebben met elkaar de groep kernklanten benoemd, en sturen gezamenlijk op het behalen van de doelstellingen van het key accountmanagementprogramma. Het is dus niet alleen de individuele partner die besluit aan welke klanten hij zijn tijd besteedt, maar het is een collectieve beslissing afgeleid van de strategie van het kantoor.

Daarmee is key accountmanagement ook iets anders dan marketing en business development. Marketeers en business developers kun je in dienst nemen, key account managers in principe niet. Er zijn wel kantoren die in het verleden met sales professionals hebben gewerkt, maar dat is eigenlijk nooit een succes geworden. De inhoudelijke kennis van hetgeen je wilt verkopen is onontbeerlijk. Key accountmanager is dan ook niet zozeer een functie, maar een verantwoordelijkheid die bij voorkeur is belegd bij een partner of senior advocaat. Uiteraard is voor een succesvol key accountmanagement goede ondersteuning vanuit marketing en business development van groot belang.

Hoe te komen tot effectief key accountmanagement

Key accountmanagement succesvol invoeren vraagt ook om een scherpe, marktgerichte houding en blijvende betrokkenheid van de kantoorleiding. Naast proces gaat het ook om cultuur, en dat verklaart waarom het voor veel kantoren lastig is een succesvol key accountmanagementprogramma operationeel te krijgen.

Voor een effectief key accountmanagement gelden wat mij betreft een aantal belangrijke voorwaarden. In ieder geval zijn dat:

1. De strategische basis op orde. Je moet als kantoor weten waar je voor staat. Ofwel: een relevante en onderscheidende positionering.
2. Een duidelijke definitie van de doelstellingen van het key accountmanagementprogramma, afgeleid vanuit de strategische ambities en plannen van het kantoor.
3. Eenduidig vastgestelde criteria op basis waarvan klanten wel of niet kwalificeren als key account.
4. Per key account een uitgewerkt account plan met concrete doelen en meetbare resultaten.
5. Gestructureerde inzet van market intelligence om goed inzicht te hebben in de specifieke behoeften, uitdagingen en concurrentieomgeving van de kernklant.
6. Kernklanten hebben altijd prioriteit. Geen tijd bestaat niet, geen prioriteit wel.
7. Blijvende betrokkenheid van het leiderschap: key accountmanagement is een individuele én collectieve verantwoordelijkheid binnen het kantoor.

Strategische basis op orde

Voor alle bedrijven, en dat geldt zeker ook voor zakelijke dienstverleners zoals advocaten, is het van groot belang om zich onderscheidend en relevant te positioneren. Relevant voor de klant, onderscheidend ten opzichte van de concurrent. Zeker bij bestaande klanten wil nog wel eens het risico ontstaan om de business als vanzelfsprekend aan te nemen. Maar de markt is in beweging, er liggen altijd nieuwe, concurrerende proposities op de loer. Relevant blijven vraagt om een voortdurende scherpte in strategie en positionering en een goed zicht op alternatieve proposities in de markt.

Duidelijke doelstellingen

Kernklanten zijn die klanten die van strategisch belang zijn voor het kantoor. Het spreekt dan ook voor zich dat de doelstellingen van het key accountmanagement gebaseerd moeten zijn op de strategie van het kantoor. Is de strategie om de positie in de transportsector uit te bouwen? Dan is een van de manieren om dat te bereiken, ervoor te zorgen dat bestaande topklanten in die sector blijven en verder ontwikkeld worden. Want key accountmanagement is niet alleen 'achterdeur dicht', maar juist ook gericht op het uitbouwen van de klantrelatie.

Dit doe je bijvoorbeeld door niet alleen te reageren op expliciete vragen, maar ook latente behoeften te herkennen en daar proactief op te acteren. Zo krijg je loyalere klanten en meer omzet per klant.

Eenduidige criteria

Het gezamenlijk vaststellen van eenduidige criteria is het fundament en de kritische succesfactor voor effectief key accountmanagement. Eenduidige, gezamenlijke criteria voorkomen dat er toch veel relatiemanagement-inspanning gaat naar klanten die eigenlijk niet kwalificeren als strategische kernklant. In de praktijk gebeurt dit nog al te vaak, bijvoorbeeld omdat er sprake is van een goede 'klik' tussen de advocaat en de klant of omdat een bedrijf van oudsher klant is, maar eigenlijk al lang niet meer de impact heeft die het ooit had.

Het gezamenlijk vaststellen zorgt daarnaast voor een gezamenlijke focus.

Een verantwoordelijke partner of senior advocaat kan erop aangesproken worden als hij afgesproken doelen niet haalt, bijvoorbeeld

omdat er toch nog te veel tijd wordt besteed aan niet-kernklanten.

Er zijn verschillende criteria mogelijk voor effectief key accountmanagement, denk bijvoorbeeld aan:

- Feitelijke criteria, bijvoorbeeld: Een klant is een kernklant als hij tenminste 5 % aan de totale omzet van het kantoor bijdraagt.
- Toekomstgerichte criteria, bijvoorbeeld: Een klant is een kernklant als hij de potentie heeft om binnen drie jaar 5% van de kantooromzet te vertegenwoordigen.
- Gewenste criteria: Een klant is een kernklant als de klant qua positie in haar markt en qua kernwaarden de positie en het imago van ons kantoor versterkt.

Om een eenduidige beoordeling te maken is het de bedoeling om criteria zo feitelijk (meetbaar) mogelijk te maken. Bij het laatste voorbeeld zou je een slag meer willen maken, door bijvoorbeeld de klantpositie concreter te maken (klantwaardering, marktaandeel, etc.) en door de kernwaarden van de klant expliciet te matchen met de kernwaarden van het kantoor.

Accountplan

Het aantal kernklanten is over het algemeen beperkt. Bij een klein kantoor een handjevol, bij een groot kantoor misschien 20 of hooguit 30 kernklanten.

Het belang van elke kernklant is zo groot, dat dit een apart accountplan rechtvaardigt. Een accountplan is eigenlijk een businessplan gericht op één klant: Wat is onze propositie c.q. toegevoegde waarde voor deze klant, hoe ziet de markt en de concurrentieomgeving van onze klant eruit, welke finan-

ciële resultaten verwachten wij te behalen uit deze klantrelatie? Van belang hierbij is dat het accountplan wordt uitgewerkt met concrete doelen en meetbare resultaten. Dit kunnen en zullen veelal financiële resultaten zijn, zoals toename van de omzet en bijdrage aan de winstgevendheid.

Maar denk ook aan niet- financiële doelen, zoals een toename van de klanttevredenheid of een actieve bijdrage van de klant aan de marketingstrategie: door een referral op de website, een gezamenlijk artikel in een vakblad, of een gezamenlijke presentatie op een congres.

Market intelligence

Gestructureerde inzet van market intelligence zorgt voor inzicht in de markten en de concurrentieomgeving van je kernklant. Hierdoor weet je wat de klant bezighoudt en voor welk uitdagingen hij gesteld wordt. Als je dit weet, kun je de klant gericht benaderen, met relevante oplossingen, in zowel persoonlijke contacten als via contentmarketing. Het goed inrichten van market intelligence, ofwel markt- en concurrentie-inzichten van de markten waarin de klant actief is, zorgt ervoor dat je een reden hebt om contact te zoeken en dat de klant dit als relevant ervaart en dus verwelkomt.

Het opzetten van market intelligence is een activiteit op zichzelf en dient een breder doel dan alleen accountmanagement. Intelligence is relevant voor het onderbouwen van strategische beslissingen. Of het nu gaat om key accounts, nieuwe klanten winnen of productontwikkeling: inzicht in markten, klanten en concurrenten is van cruciaal belang, vermindert risico's en zorgt voor een grotere return on investment (ROI).

Prioriteit en Leiderschap

Een programma opzetten is stap één. Een gestructureerde, projectmatige opzet, met een helder eindpunt, zorgt voor focus en een zekere prioriteit. De grote uitdaging is wanneer het programma in de praktijk, op dagelijkse basis, uitgevoerd moet worden. Vooral dan worden de gedragsmatige en bedrijfsculture aspecten van doorslaggevend belang. In de eerste plaats is het van belang dat er een blijvende prioriteit is voor key accountmanagement. De waan van de dag gaat al gauw regeren. Dus is het belangrijk dat key accountmanagement onderdeel wordt van die waan van de dag. Immers, geen tijd bestaat niet, geen prioriteit wel.

Daarnaast is het van belang dat het bestuur of de partnergroep als collectief blijft sturen op

het behalen van de doelen uit het key account managementprogramma en de individuele key accountplannen. Key accountmanagement slaagt alleen wanneer het niet alleen een individuele, maar ook een collectieve verantwoordelijkheid is.

Co-creatie

Eén succesfactor hebben we nog niet behandeld, en dat is co-creatie: samenwerken met de klant aan het leveren van de beste oplossing voor die klant. Dit is tegelijkertijd ook het moeilijkste onderdeel van succesvol key accountmanagement. Het zal lang niet bij alle klanten lukken. Je moet daarvoor een goede en vaak langdurige relatie met de klant hebben, op relationeel vlak, maar ook op basis van diepgaand inzicht in de business, klanten en concurrentiële omgeving van de

Het betalen van 10 miljoen dollar aan achterstallig loon. En dat alles door een komma...

[Klik hier om verder te lezen](#)

klant. Om die reden speelt het meestal niet bij de eerste opzet van key accountmanagement, maar zou het wel een nadrukkelijk doel moeten zijn bij de verdere ontwikkeling van het key accountmanagement naar een volgend, hoger plan.

Als het lukt om op basis van co-creatie te werken, is succes vaak gegarandeerd. Je gaat namelijk nog een stap verder dan goed volgen wat er bij de klant gebeurt en daar snel en proactief op reageren. Er is sprake van een bijna continue dialoog waarbij de oplossing niet alleen voor maar vooral ook mét de klant wordt gerealiseerd.

Tot slot: Wat als we het niet doen?

Het inrichten en dagelijks uitvoeren van key accountmanagement vraagt een serieuze inspanning en een andere, bewustere manier van omgaan met uw kernklanten. Maar voor elk kantoor dat relevant wil zijn en blijven voor zijn klanten, is er geen andere optie dan aan de slag te gaan met key accountmanagement. Want wat als je het niet doet? In het ergste geval zullen klanten vroeg of laat vertrekken. Klanten krijgen niet voldoende aandacht of ze krijgen niet de relevante aandacht. Het risico bestaat dat de klant zich niet langer gehoord voelt en zijn heil elders gaat zoeken. Daarnaast is de kans groot dat je zonder gestructureerd key accountmanagement omzet laat liggen.

Door alleen te reageren op expliciete vragen, is er veel onbenut (omzet-)potentieel. Misschien wel het meest aansprekende argument voor de inhoudelijk gemotiveerde advocaat, is dat key accountmanagement ervoor zorgt dat je meer tijd hebt voor je bestaande

klanten en het geven van inhoudelijke adviezen.

Door goed key accountmanagement blijven je klanten je trouw en is er dus minder noodzaak om continu te jagen op nieuwe klanten. Daar komt dan ook nog bij dat het werven van een nieuwe klant veel meer tijd kost dan het behouden van een goede klant. Mits, uiteraard, dat laatste op een bewuste en gestructureerde wijze gebeurt.



Foto door: Edwin Butte

Barend van de Kraats is associate partner bij [The Alignment House](#).



En, hebben we een deal?

De deal sluiten en vragen om de deal

Door mr. Julius Scholten. Julius helpt advocaten met het antwoord op de vraag waar de omzet vandaan komt en hoe je binnenkomt bij klanten.

Advocaten; hoe vind je de best passende advocaat?

Hoe vind je als klant de juiste advocaat blijkt een veel gestelde vraag. De klant, vaak een leek op juridisch vlak, heeft de schone taak om uit te vinden welke advocaat bij zijn of haar vraag past. Websites en sociale media geven vaak geen echt concreet en duidelijk beeld. Advocaten heb je in alle soorten en maten. Afhankelijk van het soort recht waarin de advocaat is gespecialiseerd (of juist niet) biedt hij zijn diensten aan, aan particulieren en bedrijven. Belangrijk is dan ook hoe u zich hier kunt onderscheiden.

Traditioneel ingestelde advocaten vermelden in hun persoonlijk profiel (zowel op de website als op LinkedIn) vaak als eerste de vakkennis en expertise gevolgd door opleidingen, behaalde diploma's en de rechtsgebieden waarin zij opereren. Dat was lang goed maar tegenwoordig niet meer goed genoeg. Een klant moet zich herkennen met betrekking tot een specifieke situatie. Zodra het contact is gelegd en een gesprek vindt plaats is inspelen op de daadwerkelijke behoefte die leeft bij de doelgroep waar u zich op richt essentieel. Doe je dit niet dan geef je de regie eigenlijk uit handen. Je kunt het gesprek natuurlijk de vrije loop laten maar vaak kom je meestal niet heel ver zonder een gespreksstructuur. Het kost dan onnodig veel tijd en moeite om tot een conclusie en aanbod te komen en soms met ergernissen tot gevolg. Zonder zicht en grip op het beoogde resultaat sta je vaak al buitenspel. Laat staan dat je dan op het juiste moment succesvol om een deal kunt vragen. Zonde want dat kan natuurlijk ook anders.

Waar gaat het in een gesprek dan vaak niet goed?

Een goed verstaander heeft aan een half woord genoeg zegt het spreekwoord. Toch kan het geen kwaad om extra controlevragen te stellen om meer van je gesprekspartner en zijn of haar doelstellingen te weten te komen. Foute aannames liggen anders heel snel op de loer wanneer je met je eigen kennis en ervaring leemtes in het gesprek achteraf gaat invullen. Waar het uiteindelijk dan mis kan gaan, zo leert de ervaring, is als de factuur niet wordt betaald of wordt betwist. Dit komt voor wanneer de vraag niet goed is verwoord en er discussie ontstaat over de oplevering, de toegevoegde waarde van de dienstverlening en wat echt nodig was maar niet is

geleverd. Discussies die leiden tot opgelegde keuzes tussen het weggeven van ongewenste kortingen of het verliezen van een klantrelatie kunnen het gevolg zijn. Kijk daarom ook altijd verder dan alleen de juridische context. Dat maakt een wereld van verschil. Focus hebben op een rechtsgebied en als het kan aangevuld met branchefocus, op de hoogte zijn en blijven van de heersende trends en thema's samen met de juiste skills op het gebied van communicatieve vaardigheden, zijn een vereiste voor de advocaat van nu en morgen.

Durf een keuze te maken en focus!

Om je duidelijker te profileren richting een doelgroep voegen steeds meer advocaten een wat concreter en vooral ook persoonlijker profiel toe aan hun curriculum vitae. Het maken van een onderscheidend profiel is op zich niet moeilijk maar je moet er wel even voor gaan zitten. Vaak is alle informatie om je beter te presenteren in huis maar wordt het materiaal niet goed ingezet en gebruikt. Dat wat klanten en concurrenten waarderen blijkt vaak verspreid te staan en te ver weg om gezien en gevonden te worden. Mijn motto is: Wat goed is kan ook beter en wordt het best ervaren als degene die een oplossing zoekt voor een probleem zich gelijk herkent in de beschrijving op de websites en op de uitingen op de sociale media. Uiteraard moeten deze beschrijvingen synchroon aan elkaar lopen. Op zich een hele klus om dat consequent vol te houden. Begrijpelijk dat je soms zelf niet overziet wat jou als individuele dienstverlener en tegelijk binnen de gehele kantoororganisatie uniek en onderscheidend maakt. Keuzes maken om vervolgens ook afscheid te nemen van sommige niet renderende rechtsgebieden en de daarbij behorende klanten, daarvoor moet je moed hebben en lef tonen.

Soms gaat het makkelijker als je van tijd tot tijd met een relatieve buitenstaander naar je eigen profiel en marktfocus kijkt. Een klantsafari en onderzoek naar hoe je als advocaat wordt gezien is een mooie manier om jezelf te onderzoeken en tegelijk in contact te treden met potentiële relaties. Steeds meer kantoren ontdekken hoe je door echte keuzes te maken en focus aan te brengen meerdere vliegen in één klap kunt slaan. De grote uitdaging is om de inhoud goed en begrijpelijk over het voetlicht te brengen.

Als je een sterk en onderscheidend profiel hebt en een goede elevator pitch kunt formuleren en dat kunt uiten op de juiste (online) podia dan kun je grip op klantrelaties en de omzet houden. Door bijvoorbeeld segmente-

ring van een specifieke klantdoelgroep kun je inzetten op een gerichtere marktpositie.

Wanneer is een elevator pitch sterk, hoe formuleer je deze en waar moet deze aan voldoen?

De elevator pitch houdt in dat je in korte tijd en in krachtige bewoordingen (een statement kan heel goed dienen als startpunt om de aandacht te trekken) in elke situatie kan aangeven wie je bent en waarom je iets onderneemt en daarbij aangeeft wat je de ander voor interessants te bieden hebt. Dat doe je door in te spelen op het probleem en de daarbij behorende behoefte van de ander. Die behoefte moet je natuurlijk kennen en treffend kunnen beschrijven. En als je er goed in bent

Nederland

**Wist u dat
Universiteiten
artikelen
gebruiken als
praktijkvoorbeeld**

LEGALBUSINESSWORLD FACT

Nederland

**Wist u dat
Alle eMagazine
artikelen ook op de
website
worden geplaatst**

LEGALBUSINESSWORLD FACT

kan je de elevator pitch in elke situatie aanpassen. De bedoeling is dat je de ander oprecht nieuwsgierig maakt en naar meer doet verlangen zoals in de bekende Tell Sell reclames (wait there is more) de waren worden aangeboden. Met een juiste elevator pitch wordt jouw oplossing de start van een echt gesprek over de inhoud en kan je de onderhandelingen succesvol afronden. De oplossing is tevens een waardepropositie die onweerlegbaar aangeeft wat jouw aanpak is in een concreet geval. De bewoordingen zijn van een dergelijke aard dat iedereen het kan begrijpen ongeacht leeftijd en opleiding. Zolang jouw elevator pitch geen extra vragen oproept ben je geslaagd; anders moet je nog even oefenen. 'Keep it simple en stupid' (KISS) is het adagium. Een mooie manier om dit over te brengen is via het ezelsbruggetje van AIDA. AIDA staat voor Attention, Interest, Desire, Action.

Prijzen; aanprijzen of afprijzen?

Veel te vaak verzeilen partijen onnodig al in vroeg stadium in een discussie over de prijs. De verleiding is vaak om direct al een forse korting te geven. Mijn motto is: Standaard geen korting maar wel standaard meer waarde (en als je al korting geeft, dan er altijd wat voor terug vragen). De prijs zegt lang niet alles over de geleverde kwaliteit en het gevraagde resultaat. In lezingen geef ik vaak als voorbeeld een simplistische keuze: wil je een advocaat die per uur €400 rekent en binnen 10 uur de zaak heeft volbracht of wil je een advocaat die €200 rekent en na 10 uur nog geen uitsluitsel kan geven waar de zaak op uit zal draaien. De eerste is natuurlijk duurder, maar wat heb je aan een goedkoper advies als je er niets of minder mee kunt? Denk bij je persoonlijke waardepitch vooral

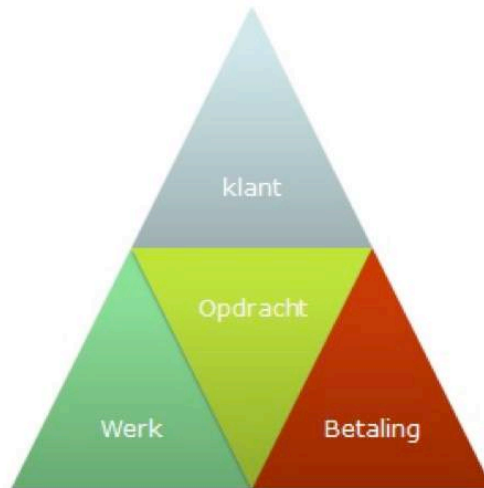
aan hetgeen je specifiek toevoegt voor de klant waarbij je net als bij een sandwich (de sandwichpitch techniek) het beleg compleet inpakt met een lekker broodje aan twee zijden. Realiseer je dat de behoefte vaak verder gaat dan de vraag die gesteld wordt. De juridische vraag is, zeker als ondernemingen en ondernemers een gesprekspartner zoeken, vaak een belangrijk onderdeel van een reeks van strategische vragen waar ook aanvullende branche- en marktexpertise bij komt kijken. Ook al is de gesprekspartner juridisch onderlegd dan nog kan de juridische vraagstelling onderdeel uitmaken van een grotere en complexere materie, die een andere kijk op zaken geeft en soms ook andere specialismen betreft.

Een goede advocaat heeft kennis van de zaak en de wereld van zijn gesprekspartner en kan daardoor snel en efficiënt werken. Zeker na een eerste kennismakingsgesprek als er meer vragen worden gesteld en er een grondige intake heeft plaatsgevonden. Dat scheelt tijd en geld voor alle partijen.

Afspraken; een goed begin is goud waard!

Afspraak is afspraak is een bekend gezegde maar geldt dat ook in de advocatuur? Als je weet wat er echt speelt, de doelstellingen kent, de vragen achter de vragen hebt gesteld dan kun je pas echt het vertrouwen winnen en de verwachtingen benoemen voor het gehele traject en vaak ook ver daarbuiten. Pas dan kun je ook realistische afspraken maken. Bijvoorbeeld over een plan van aanpak, wie op welk dossier zit en welke doorlooptijden verwacht kunnen worden. Wil je goed kunnen inschatten wat je kunt aanbieden dan moet je een goed beeld hebben van de zaak. Dat kost tijd en dat moet je goed kunnen aangeven. Dat doe je meestal niet door kennis te

Alle vragen samengevat in een plaatje!



Bovenstaande driehoekfiguur waarbinnen veel kan misgaan, is gebaseerd op de lessen van Ed Poll uit 2013 : *Get Clients, Do your Work en Get Paid!* Meer info [klik hier](#) (Youtube links werken enkel als u dit eMagazine in html5 bekijkt).

etaleren maar vooral door veel vragen, liefst open vragen, te stellen en door te vragen. Legal Project Management wordt zo langzamerhand onderdeel van de basiskennis in de advocatuur (Tip lees dit artikel van Timo Schrama). Hoe vaak gaat het echter al bij de intake fout als er een half gestelde vraag wordt aangevuld met niet gecontroleerde aannames? En als dit wordt doorgegeven in de organisatie om verder uit te werken hoe raar is het dan als dit gevolgd wordt door een antwoord waar niemand op zit te wachten? Laat staan de factuur die ziet op enkel uren maar niet aansluit bij de vraagstelling van de opdrachtgever. Wat dat betreft is een goede vraag de basis van een goed advies en dienstverlening. Door tactische onderhandelingen te voeren en gebruik te maken van alle technieken en vaardigheden die hierbij horen zoals het stellen van de juiste vragen op het goede moment kun je heldere afspraken maken met klantrelaties. En zo kun je voor

jezelf ook prognoses en omzetfunnels voor de nabije toekomst budgetteren. De omzetfunnel, ook wel prognosepijplijn, is veel meer dan de link tussen de gemaakte uren en in rekening gebrachte facturen! Met een omzetfunnel heb je inzicht in de toekomstige omzet per mede-werker per maand afgezet tegen de omzetdoelstellingen. Met deze prognosepijplijn meet je alle handelingen (denk aan telefoongesprekken, diverse ontmoetingen, emailwisselingen en besprekingen over contracten) en bronnen waaruit contacten ontstaan en die nodig zijn om van het eerste contact een betalende klantrelatie te maken. Me-ten is weten. Wil je ergens naartoe dan moet je dit kunnen benoemen. De status van de relatie begint bij een onbekende suspect, naar een gerichte prospect behorend bij de keuze en focus tot uiteindelijk een wensklant pas-send bij de doelstellingen. Het gaat hier om inzicht en grip op de omzet. Hoe minder handelingen nodig zijn hoe beter de conversie

van prille lead naar een gewaarde betalende klantrelatie. De ICT(CRM)-systemen zijn er vaak op ingericht om dit ook te meten. Mocht je daar over twijfelen doe gerust eens navraag. De concurrentie wil je, en moet je, voorblijven in tijden waarin techniek, automatisering en mondige klanten steeds meer de boventoon voeren. Wat dat betreft wordt de kennis op allerlei podia gedeeld en hoef je er alleen maar je voordeel mee te doen.

Communicatie; een goede afspraak moet je ook helder kunnen communiceren!

Van advocaten wordt verondersteld dat het hebben van kennis gelijkstaat aan kennis kunnen overbrengen. Maar dat is een vak apart. Communicatie van inhoud naar vorm met als wezenlijke vraag “Wat heb ik hieraan als klant/cliëntrelatie”, is net even iets anders. Als je weet wie je bent, weet wat je weet, de klant kent en ook zijn of haar vraagstelling begrijpt, dan zou je op basis van een goede afspraak ook helder moeten kunnen communiceren. Het is vanuit dit oogpunt ook vreemd dat in de opleiding wel aandacht wordt besteed aan debatteren over de inhoud, maar niet aan de commerciële en bedrijfsmatige kant die het ondernemerschap in de advocatuur zo hard nodig heeft. Ook hier is het een kunst om de afspraken in tijd, geld en waarde te splitsen. En als je deze kunst verstaat en eenmaal maatwerkdocumenten hebt gemaakt die hier blijk van geven kun je steeds beter inspelen op aanvragen die in een soort van tendervorm worden gesteld.

Er zijn veel communicatietechnieken waar je zowel verbaal als non-verbaal de regie kunt vasthouden zonder dat de ander dat direct als bedreigend ervaart. Denk hierbij aan socratische gespreksvoering gecombineerd met meta-communicatie.

Socratische gespreksvoering, ook wel filosofische gespreksmethodiek, gaat uit van een stelsel van logische opeenvolgende open vragen die in een gesprek worden gesteld zonder waardeoordelen. De methode leidt tot inzicht bij de gesprekspartner en acceptatie en eigenaarschap van nieuw verkregen inzichten. Een goede manier om tot overeenstemming te komen.

Meta-communicatie is het benoemen van waarnemingen tijdens het gesprek over de manier waarop verbaal en non-verbaal wordt gecommuniceerd. Deze manier kan ruimte en rust in een gesprek bieden.

Dit zijn begrippen die voor veel beroepsprofessionals onbekend zijn maar gebruikt worden bij veel zakelijke dienstverleners met een commercieel oogmerk. Het vergt wel tijd en training maar als je dit eenmaal beheerst wordt het een tweede natuur. Al deze vaardigheden kun je (aan)leren en er je voordeel mee doen.



Meer informatie: julius@maatwerkcontact.nl



Procesfinanciering is here to stay

De herkomst en ontwikkeling van procesfinanciering door Sara Liesker, Legal Partner bij Liesker Procesfinanciering

De laatste tijd staat procesfinanciering in toenemende mate in de belangstelling. Daarbij wordt vaak de indruk gewekt dat procesfinanciering iets nieuws en onbekends is en - onbekend maakt onbemind - wordt er met enige argwaan op gereageerd¹. Hoewel begrijpelijk, is dit niet terecht.

Wat is procesfinanciering?

Alvorens op de geschiedenis van procesfinanciering en de marktontwikkelingen in te gaan, wil ik kort stilstaan bij de vraag wat procesfinanciering is. Procesfinanciering is een overeenkomst waarbij een (rechts)persoon, die stelt een (op geld waardeerbare) vordering te hebben op een wederpartij, toezegt om een deel van de uiteindelijke opbrengst van die vordering af te staan aan een derde; de procesfinancier die de kosten van de te voeren gerechtelijke procedure of arbitrage op zich neemt.

Er is dus sprake van een resultaatafhankelijke beloning (no cure no pay), meer in het bijzonder een beloning in de vorm van een percentage van de opbrengst van de vordering (contingency fee), voor die derde.

Angelsaksische landen

Het zal menig lezer niet verbazen dat procesfinanciering is ontstaan en ontwikkeld in de Angelsaksische landen. Toch is dit vrij verwonderlijk, aangezien in de Angelsaksische landen procesfinanciering sinds de middeleeuwen was verboden. Er was - vanuit het oogpunt van het behouden van de geloofwaardigheid en integriteit van het civiele rechtsstelsel - een (wettelijk) verbod op 'champerty en maintenance'. Maintenance is het verbod voor een derde om zich met een rechtszaak te bemoeien en die rechtszaak aan te moedigen. Champerty is nog een graad ernstiger. Dit is het verbod op maintenance waarbij de derde ook nog een geldelijk

'Sinds 1967 in het Verenigd Koninkrijk'

belang heeft bij die rechtszaak. In de afgelopen decennia hebben de ontwikkelingen in de wet en jurisprudentie maintenance en champerty substantieel afgezwakt, maar vaker nog geheel terzijde gesteld. De verboden worden gezien als relikwieën uit vervlogen tijden. In toenemende mate wordt procederen weliswaar niet gezien als "goed", maar ook niet meer als noodzakelijkerwijs "slecht". Heden ten dage limiteren de begrippen maintenance en champerty procesfinanciering slechts nog in die zin dat een derde partij, zoals een procesfinancier, niet de controle mag uitoefenen over de door haar gefinancierde procedure. Procesfinanciering is in

het Verenigd Koninkrijk reeds toegestaan sinds 1967, toen champerty werd geschrapt uit het wetboek. In de Verenigde Staten en Australië zijn de verboden of eveneens per wet opgeheven of aanzienlijk versoepeld via gerechtelijke uitspraken. Gevolg is dat de markt voor procesfinanciering zich in deze markten heeft ontwikkeld tot een nieuwe industrie. Er zijn zelfs beursgenoteerde procesfinanciers en partijen die op hun beurt weer als bemiddelaar optreden tussen claimanten en procesfinanciers.

Hoewel er ook kritische kanttekeningen worden geplaatst bij procesfinanciering is de algemene tendens in de wetenschap en de rechtspraak in het Verenigd Koninkrijk positief, althans niet vijandig of negatief. Het belangrijkste document aangaande procesfinanciering is een op last van de overheid door [Lord Justice Jackson in 2010 uitgebracht rapport](#) waarin hij de kosten van civiele procedures heeft onderzocht en een heel hoofdstuk wijdt aan procesfinanciering².

Het rapport geeft vijf redenen waarom procesfinanciering in beginsel gunstig is. Vier van de vijf redenen zijn niet gebonden aan het rechtssysteem en gelden daarom ook voor niet-Angelsaksische landen. Het rapport stelt dat (i) procesfinanciering voor sommige claimanten de enige weg is om een civiele procedure te kunnen voeren en dus de toegang tot de rechter vergroot. Verder (ii) wordt aangegeven dat hoewel een claimant bij winst van de procedure een deel van zijn opbrengst zal moeten afstaan aan de procesfinancier, deze zonder financiering geheel geen opbrengst zou hebben. Daarnaast (iii) leidt procesfinanciering niet tot een (extra) financiële last voor de wederpartij. Tot slot (iv) zorgt procesfinanciering voor een eerste filter. Een vrijwel kansloze zaak zal niet gefinancierd worden.

Een grote toename van "frivolous claims" zou dan ook niet te verwachten zijn. Lord Justice Jackson stelt in zijn rapport vast dat de markt voor procesfinanciering nog niet volledig ontwikkeld is en dat wetgeving daarom voorbarig zou zijn. Hij betuigt zich een voorstander van zelfregulering.

‘Vergroting van de toegang tot het recht’

In de Verenigde Staten bestaat meer discussie rondom het onderwerp procesfinanciering. Uitermate negatief is de Amerikaanse Kamer van Koophandel die een vurig pleidooi houdt tegen procesfinanciering, met name bij massaschadeclaims (class actions)³. In de wetenschap en rechtspraak wordt in het algemeen positief over procesfinanciering geoordeeld. Het ziet er thans namelijk niet naar uit dat procesfinanciering (opnieuw) verboden gaat worden. Sterker nog, juist in de Verenigde Staten waar de inzet - ook door het fenomeen van de ‘punitive damages’ - hoog is, net zoals de kosten, zal de markt voor procesfinanciering vooralsnog verder groeien.

In Australië heeft procesfinanciering al een langere geschiedenis dan in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Australië staat bekend om zijn vooruitstrevende benadering van procesfinanciering. De rechtspraak ziet het belang van procesfinanciering vooral ook ten aanzien van de toegang tot het recht. In een recente (en overigens controversiële) uitspraak heeft de High Court een procesfinancieringsovereenkomst waarin de procesfinanciers het initiatief namen voor de procedure en daarin ook de leiding namen in stand gelaten. Deze was niet in strijd met de maatschappelijke betamelijkheid, zo

oordeelde de High Court. Het verbod op champerty en maintenance heeft Australië daarmee ver achter zich gelaten.

Continentale Europese landen

De meeste continentale Europese landen kennen de begrippen champerty and maintenance niet. Dit neemt niet weg dat ook in deze landen de opkomst van procesfinanciering in enkele gevallen tot discussie en zelfs rechtszaken heeft geleid. Ook hier geldt echter, dat overwegend positief - door rechtbanken en in de juridische literatuur - over procesfinanciering wordt geoordeeld.

In Duitsland is Foris AG in 1998 begonnen met het aanbieden van procesfinanciering. Vele financiers zijn haar gevolgd en procesfinanciering is nu een volwassen markt geworden. Bij massaclaims dienen de eisende partijen er zelfs op gewezen te worden dat voor hun procedure procesfinanciering beschikbaar is.

Tot 2005 was in het Kanton Zürich, Zwitserland, procesfinanciering verboden. In een door een verzekeringsmaatschappij, een advocaat en zijn cliënten aangespannen procedure heeft het Zwitserse Bundesgericht in 2005 het verbod op procesfinanciering als een ongeoorloofd ingrijpen in de economische vrijheid opgeheven⁴. Sindsdien krijgt procesfinanciering in Zwitserland langzaam voet aan de grond. Zeker nu met de invoering van het Schweizerischen Zivilprozessordnung in 2011 de eisende partij een voorschot voor de proceskosten moet betalen en in die wet ook is bepaald dat daarvoor financiering van derden mag worden gebruikt. Ook Oostenrijk kent procesfinanciering. Diverse gerechten hebben geoordeeld dat procesfinanciering (door derden) is toegestaan⁵.

Nederland

Terug naar Nederland. Ook in Nederland is procesfinanciering - hoewel nog niet zo groot als in sommige andere landen - al meer dan vijf jaar voor procespartijen beschikbaar⁶. In de Nederlandse rechtswetenschappelijke

‘Na 5 jaar nog steeds relatief onbekend’

literatuur is nog vrij weinig over procesfinanciering gepubliceerd. Lezenswaardig is een recent artikel van (onder andere) de Leidse hoogleraar Van Boom⁷. Van Boom en zijn mede-auteur gaan in op de juridische kwalificatie van procesfinanciering. Zij concluderen dat procesfinanciering naar Nederlands recht geldig is. Hoewel zij onderkennen dat procesfinanciering enkele problematische aspecten

kan hebben, concluderen de auteurs dat procesfinanciering een nuttige bijdrage aan borging van toegang tot het recht kan leveren. Overigens is procesfinanciering in Duitsland, anders dan Boom stelt, niet gereguleerd. Rechtspraak over procesfinanciering bestaat (nog) nauwelijks. Er is een uitspraak van het gerechtshof Amsterdam betreffende de financiering van een massaschadeclaim⁸. Hierin is geoordeeld dat er geen sprake was van "misbruik van (proces)recht of van anderszins ontoelaatbare gedragingen in het kader van het verkrijgen van schadevergoeding". Voorts is er een andere uitspraak van hetzelfde gerechtshof waarin het hof (kort gezegd) oordeelt dat de in het voorliggende geval met een financier van een letselschadezaak afgesproken no cure no pay afspraak niet in strijd was met de openbare orde/goede zeden en ook niet vernietigbaar was op grond van dwaling, misbruik van omstandigheden en bedrog⁹.



Conclusie

Ik rond af en kom tot een conclusie. Procesfinanciering is niet nieuw, zowel in buiten- als binnenland wordt het al kortere of langere tijd aangeboden. In diverse landen zijn de aanvankelijk gerezen bezwaren overwonnen en heeft procesfinanciering zich bewezen als een instrument dat de toegang tot het recht bevordert. In Nederland is nog weinig discussie gevoerd over de voor- en nadelen van procesfinanciering. Een discussie op de inhoud is daarom zeer welkom. Uit de ontwikkelingen in de landen om ons heen volgt echter wel dat procesfinanciering "is here to stay"!

Sara Liesker heeft lange tijd als advocaat ondernemingsrecht gewerkt voordat zij samen met enkele andere (oud-) advocaten in 2011 Liesker Procesfinanciering heeft opgericht. Liesker Procesfinanciering is pionier op het gebied van procesfinanciering in Nederland.

1 Zie onder andere Brief van de staatssecretaris van veiligheid en justitie, vergaderjaar 2013-2014, 31 753, nr. 65, p. 3 en 4 en Brief van de minister van veiligheid en justitie, vergaderjaar 2011-2012, 33 126, nr. 6, p. 6 en verder.

2 Hoofdstuk 11 van de Review of Civil Litigation Costs. ([klik hier voor het report](#))

3 Zie voor mijn gastblog uit 2015 over de inmenging door de CoC in Nederland:
<http://blog.legalfunding.com/a-us-lobby-against-litigation-funding-in-the-netherlands/>
4 BGE 131 I 223 E. 4.

5 Zie bijvoorbeeld OGH 11 december 1984, 4 Ob 358-365/83, öbl 1985,71.

6 Sinds 2011 biedt Liesker Procesfinanciering procesfinanciering aan. Andere partijen die actief zijn op de Nederlandse markt zijn Omni Bridgeway, Bentham, Claims Funding International en (meer recent) Redbreast.

7 W.H. van Boom & J.L. Luijten, Procesfinanciering door derden, *RM Themis* 2015/5, p. 188-199.

8 Hof Amsterdam 7 januari 2014, ECLI:NL:GHAMS:2014:27.

9 Hof Amsterdam 13 december 2011, ECLI:NL:GHAMS:2011:BU8763.

Travelling or some
time left?

Listen to one of the
Podcasts from our

Partner

LEGAL
TALK
NETWORK

LEGAL PODCASTS



Wat heeft een advocaat aan Legal Project Management?

Door Hans Schuurman, interim-manager in de advocatuur en oprichter van Law4ce

Al enige tijd wordt erover gesproken dat het anders moet in de advocatuur. Maar waarom moet dat eigenlijk?

In dit artikel wordt Legal Project Management (LPM) belicht vanuit het bedrijfskundig gezichtspunt. Waarmee verbetert LPM de werkprocessen tussen cliënt en advocaat en wat schieten de cliënt en het kantoor er in financiële zin mee op?

Ik zie dat er geen dossier is dat niet wordt gemanaged, maar dat bij het maken van afspraken vooraf en de uitvoering van het werk nog vele verbeteringsslagen te maken zijn. Te denken valt aan het trainen van vaardigheden, maar ook hulpmiddelen als planmodellen en rapportages over de uitvoering. Het artikel start met een korte uitleg over Legal Project Management.

LPM: Expliciet maken wat voorheen impliciet was

LPM is het gestructureerd voorbereiden, uitvoeren en evalueren van een dossier vanuit de wensen van de cliënt. Het concept geeft handvatten om het dossier vooraf te plannen en een offerte af te geven. Na acceptatie door de cliënt wordt het dossier uitgevoerd volgens de afgesproken lijnen. LPM geeft handvatten voor het signaleren van afwijkingen, zodat deze met de cliënt afgestemd kunnen worden. Zo nodig kan er vervolgens worden bijgestuurd. Na beëindiging van de zaak of het project wordt het dossier afgesloten met een evaluatie. De leerpunten uit de evaluatie kunnen worden gebruikt om verbeteringen in het werkproces aan te brengen. Schematisch is dit weergegeven in onderstaande figuur. De diepgang is afhankelijk van de grootte, complexiteit en risico's van het dossier. LPM is een middel en geen doel. De projectleiding ligt bij de verantwoordelijke advocaat van het dossier of (steeds vaker) bij een gespecialiseerde Legal Project Manager.

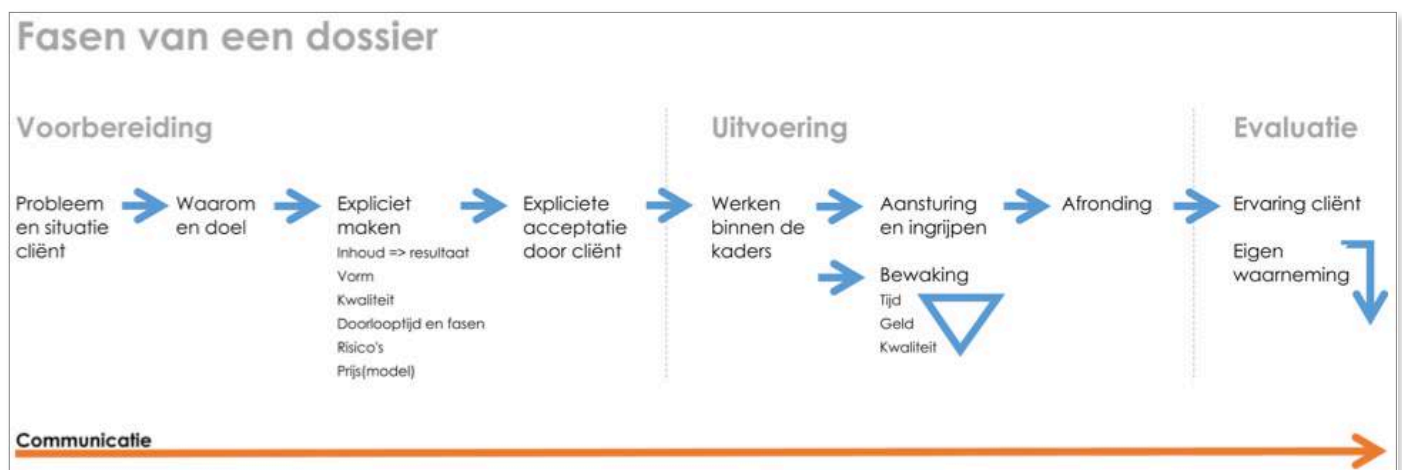
Vorbereiding

In de voorbereidingsfase onderzoekt de advocaat wat het probleem is van de cliënt en wat de cliënt wil hebben opgelost. Er wordt

dan uitvoerig doorgevraagd naar het doel dat de cliënt wil bereiken. Ter illustratie: Een ontslag om een futiliteit kan een niet te winnen zaak zijn, maar wanneer de cliënt binnen zijn bedrijf een voorbeeld wil stellen, dan is dit een andere zaak dan een gewone ontslagzaak.

Bij de voorbereiding maakt de advocaat de volgende zaken expliciet:

- De vraagstelling: Als eerste wordt de vraag van de cliënt duidelijk geformuleerd. Anders gezegd: het probleem waarmee de cliënt zich tot de advocaat heeft gewend, wordt omschreven. Ook wordt hier omschreven op welk moment de cliënt een inhoudelijk advies over de zaak zal ontvangen.
- Het resultaat: Dit is een duidelijke omschrijving door de advocaat van hetgeen de cliënt beoogt met de opdracht. Het is aan de advocaat om dit zo nauwkeurig mogelijk te beschrijven.
- Vorm: Op wat voor wijze wil de cliënt de voortgangsrapportage en adviezen van de advocaat ontvangen? Moet dit een doorwrocht advies zijn of een simpele e-mail. Wil de cliënt werksessies met de betrokken advocaten?
- Kwaliteit: Wil de cliënt een advies op hoofdlijnen of wordt juridisch het uiterste



gevraagd. Procederen we door tot het gaatje?

- Doorlooptijden en fasen: Door middel van de beschrijving van de doorlooptijden en de verschillende fasen van de zaak geeft de advocaat aan de cliënt inzicht in de te nemen stappen en termijnen waarbinnen een en ander kan worden gerealiseerd. Hiermee laat de advocaat op voorhand aan de cliënt zien waar en wanneer de keuzemomenten liggen. Bijvoorbeeld: Na het vooronderzoek, procederen of schikken?
- Verantwoordelijkheden: Wie is verantwoordelijk voor welk deel van het werk in het dossier
- Risico's: Door de risico's in de initiële opdracht te benoemen laat de advocaat zien waar mogelijke tegenvallers in het proces gelegen zijn, zoals overschrijdingen van de genoemde termijnen. In dit stadium heeft de advocaat nog geen diepgaand inzicht in de zaak kunnen verkrijgen. Dat betekent dat ook nog geen overzicht kan worden gegeven van de kansen en bedreigingen van de zaak. Het is verstandig hier een expliciet voorbehoud te maken. Van belang is dat duidelijk wordt omschreven of en hoe de tegenvallers in het proces zijn meegenomen in de afgegeven prijs. Dat voorbehoud moet ook gelden voor zaken die voortvloeien uit het feitenonderzoek in de te behandelen zaak. Is dat niet het geval, dan dienen de consequenties daarvan duidelijk te worden omschreven.
- Prijs en prijsmodellen: In dit deel van de opdrachtbevestiging dient de advocaat duidelijk aan te geven wat er in de afgegeven prijs zit en ook wat niet! Onder welke voorwaarden wordt meerwerk gedeclareerd? Met het gekozen prijsmodel wordt tegemoetgekomen aan de wensen van de

cliënt op het gebied van prijs(on)zekerheid. Het "Continuüm of AFA's geeft een overzicht van gangbare modellen: [Link naar overzicht AFA's](#). Een hanteerbaar calculatiemodel per fase vindt u hier: [Link naar fee-calculatiemodel](#).

De bedoeling is dat alles samen gevoegd wordt in een duidelijke opdrachtbevestiging. De klant wordt expliciet gevraagd deze te accepteren, dan wel wordt dit door de advocaat expliciet bevestigd. Daarmee weet de projectleider van het dossier of de verwachtingen rond het dossier over en weer gelijk zijn. LPM is zowel toepasbaar voor grote(re) als kleine organisaties. De projectleider bij een kleinere organisatie is dan de advocaat zelf. Een volledig uitgewerkte aanpak en afgifte van een totaalprijs zal niet altijd mogelijk zijn bij het aannemen van de opdracht. Toegelicht wordt dan op welke wijze de opdracht wordt geconcretiseerd, bijvoorbeeld in werksessies met de cliënt.

Uitvoering

Tijdens de uitvoering wordt gewerkt binnen de in de voorbereidingsfase afgesproken kaders. Tussentijds wordt de cijfermatige voortgang per fase van de inhoudelijke behandeling gemeten en inzichtelijk gemaakt in duidelijke rapportages.

De grenzen van het dossier zijn voor beide partijen duidelijk omdat er een vastomlijnd budget is en dus geen oneindig budget; evenals de doorlooptijd en de beschikbare capaciteit. In de voorbereidingsfase is al bepaald waar de accenten liggen. Afwijkingen die in de loop van de inhoudelijke behandeling van de zaak opkomen, worden vanzelfsprekend besproken met de cliënt en waar nodig wordt bijgestuurd. Er is een helder

beeld van de scope van het dossier. Voor aanvullende zaken buiten de scope van het-geen is afgesproken, wordt met de cliënt gezocht naar een oplossing (uitstel, additioneel budget, etc). Aan het einde van de behandeling van de zaak wordt getoetst of is geleverd wat in de voorbereidingsfase is afgesproken.

Evaluatie

Na afronding vindt een evaluatie plaats en worden leerpunten gebruikt om de processen en de interactie met de cliënt voor vervolgoopdrachten nog verder te verbeteren.

Proportioneel

LPM is geen doel op zich, maar een middel om dossiers beter voor te bereiden en te beheersen. Inzet van LPM is dus afhankelijk van de grootte en de risico's van het dossier.

Een groot dossier vraagt misschien om een gedegen voorbereiding en planning. De projectleiding ligt dan mogelijk zelfs bij een gespecialiseerde projectleider. Voor kleinere dossiers mag het veel beperkter. Hier volstaan mogelijk al de volgende 5 vragen, gevolgd door een korte schriftelijke bevestiging:

- Wat moet de einduitkomst zijn?
- Wanneer moet het klaar zijn?
- Is de volgende aanpak akkoord?
- Ik schat dat het xx tijd kost en maak de volgende prijsafpraak. Is dat akkoord?
- Hebben wij zo een opdracht?

En wat lossen we hier nu mee op?

De inkoop van juridische diensten is in de voorbije jaren sterk geprofessionaliseerd; de verwachting is dat die professionalisering nog verder zal toenemen. Uit internationaal onderzoek van Buying Legal komt maar voren dat

bij 39% van de inkooptrajecten de afdeling Procurement van de betrokken onderneming in meerdere of mindere mate wordt betrokken: [Link naar onderzoek Buying Legal](#)

De vooruitstrevende cliënten schrijven steeds vaker voor binnen welke kaders een dossier moet worden begroot en gefaseerd. Verder stellen ze eisen aan de planning, rapportage en management van het dossier.

Maar er speelt meer: in de alom beschikbare literatuur worden de volgende klantwensen genoemd. Deze klantwensen worden in de hieronder volgende hoofdstukken toegelicht:

- Waarde en efficiëntie
- Voorspelbaarheid
- Communicatie
- Begrip van de business van de cliënt
- Afstemming cliënt- en kantoorbelang (opdrachtgever/afdeling Legal)

Zeker wanneer de cliënt vraagt om andere prijsmodellen, verschuift het risico van extra werk ongemerkt naar het advocatenkantoor. Als laatste voordeel van LPM wordt daarom behandeld: Het beheersen of verbeteren van de winstmarge.

Waarde en efficiëntie

De mooiste korting die een kantoor aan de cliënt kan geven is om geen werk te doen waar de cliënt niet om heeft gevraagd. Dit klinkt als een open deur, maar bij de zoektocht van de cliënt naar het laagste uurtarief komt de cliënt lang niet altijd uit bij het kantoor dat het beste past bij de gevraagde ervaring en expertise.

Kort gezegd: Een ervaren advocaat of kantoor heeft mogelijk een hoger tarief, maar kan het werk in minder uren doen.

De totaalprijs (en de doorlooptijd) van het dossier is dan lager en de kwaliteit hoger. Meer hierover in mijn eerdere artikel in dit magazine: [Link naar artikel "Laagste uurtarief niet altijd de goedkoopste oplossing"](#).

Uitgekomen bij de juiste partij start het leveren van waarde met het bepalen wat de cliënt echt wil. LPM voorziet hierin door in de voorbereidende fase met de cliënt te komen tot een duidelijke opdrachtschrijving (scope), en een inschatting van de fasen en werkzaamheden alsmede een goede planning te maken. Het gaat er in deze fase met name om helder te krijgen waarom de cliënt het dossier aanbrengt en wie wat wanneer gaat doen in dat dossier.

Op basis van het gewenste prijsmodel kan een calculatie worden opgesteld. Let hierbij op: Bij het gangbare uren x tariefmodel is het in het belang van de cliënt dat de advocaat zo efficiënt mogelijk werkt. Bij de alternatieve prijsmodellen als Fixed of Capped Price is het in het belang van het kantoor zelf om de afgesproken resultaten in zo min mogelijk tijd te realiseren. Alle meeruren zijn dan immers voor rekening van het kantoor.

Na de voorbereiding zijn de kaders waarbinnen het dossier moet worden uitgevoerd, vastgesteld. LPM geeft handvatten om de uitvoering langs die lijnen te leiden. Zaken die niet vooraf zijn betrokken in de scope van het dossier worden niet gedaan of pas na overleg met de cliënt. Er wordt een afweging gemaakt tussen nut en noodzaak. Vanzelfsprekend wordt dan ook besproken wie die meeruren betaalt.

Voorspelbaarheid

Bij een lange reis wordt het aannemelijker dat we de eindbestemming snel bereiken als we

van tevoren hebben nagedacht over de te volgen route. Zo is het ook met projecten: Door vooraf na te denken over fasen, scenario's, specifieke werkzaamheden en de betrokken mensen is de kans groter dat cliënt en kantoor eenzelfde beeld hebben over het af te leggen pad. Door verwachtingen over deze stappen af te stemmen worden de verwachtingen van cliënt en kantoor op elkaar afgestemd. Door van tevoren te spreken over onzekerheden in het dossier zijn eventuele hobbels op de weg ook van tevoren duidelijk. Dat betekent dat maatregelen al op voorhand kunnen worden bepaald. In een 'startup meeting' worden plannen en rolverdeling besproken. Het is dan iedereen helder wat hem/haar te doen staat.

Te vaak echter blijkt bij het opstellen van de declaratie dat de inschatting van de offerteprijs te laag was. Steeds vaker houdt de cliënt het kantoor aan de initieel opgegeven prijsinschatting, ook al staat in de Algemene Voorwaarden dat de werkelijk bestede tijd in rekening wordt gebracht. Te vaak blijkt achteraf dat er meer werk is gedaan dan bij aanvang was ingeschat. Maar door de veelal generieke opdrachtschrijving mag de cliënt verwachten dat dit werk inclusief was. Het is voor alle partijen van belang om te komen tot een zo expliciet mogelijke opdrachtschrijving, waarbij helder wordt binnen welke tijdlijnen welke zaken worden gerealiseerd en door wie, maar duidelijk ook wat NIET!

Tijdens de uitvoering van het werk informeert het kantoor de cliënt door periodiek terug te koppelen over de voortgang van het dossier, de aannemelijkheid van scenario's in het dossier te bespreken en consequenties van keuzen uit te leggen. Verrassingen komen

daarmee zo snel mogelijk op tafel en maatregelen om eventuele aanpassing door te voeren in de praktijk.

Hoe verder het dossier vordert, hoe beter ook de vervolgfases zijn in te schatten. Er is meer informatie beschikbaar. Onzekerheden nemen daarmee af. De latere fasen die bij aanvang op hoofdlijnen zijn gepland kunnen nu verder worden geconcretiseerd. De onzekere scenario's tekenen zich af. Deze aspecten kunnen dan tijdig met de cliënt worden afgestemd.

Communicatie

De cliënt wil op de hoogte worden gehouden over de voortgang van het dossier; niet alleen over de inhoudelijke kant, maar ook over de financiële consequenties.

Bij aanvang van het dossier wordt met de cliënt afgesproken waarover, in welke frequentie en met wie wordt gecommuniceerd over de belangrijkste ontwikkelingen en afwijkingen binnen het dossier. In het kader van LPM staat communicatie met alle spelers binnen het dossier continu op de agenda (zie oranje lijn in afbeelding pag. 14):

Bij aanvang worden met de cliënt de uit te voeren werkzaamheden afgestemd, de te bereiken doelen en de kaders waarbinnen het dossier moet worden uitgevoerd. Dit wordt vastgelegd in een opdrachtbevestiging of in later uitgewerkte plannen na werksessies met de betrokkenen binnen het project.

Handvat voor de communicatie tijdens de uitvoering is het voortgangsrapport dat de verantwoordelijke fee earner van het dossier minimaal wekelijks krijgt en bij voorkeur dagelijks opvraagbaar is. Hierin ziet de advo-

caat wie in het dossier hebben gewerkt en wat afwijkingen zijn ten opzichte van eerder gemaakte inschattingen of budgetten. Voorwaarde is wel dat de gewerkte uren dagelijks worden ingevoerd.

Ongewenste bijdragen of meer bestede tijd worden dan dus al in een vroeg stadium zichtbaar en niet pas bij het opstellen van de declaratie. Na inschatting van het resterende werk, ontstaat een beeld van meer- of minder uren. Het voortgangsrapport geeft dan houvast om werkende weg in het dossier met de cliënt af te stemmen hoe om te gaan met de dan al geconstateerde afwijkingen.

De realisatie van het fasenplan en eventuele scenario's tekenen zich gedurende de uitvoering van het dossier steeds beter af. De onzekerheden die bij de aanvang zijn onderkend worden vervangen door de realiteit. Zodra deze helderheid ontstaat is dat het moment voor afstemming met de cliënt zodat de onzekerheden worden weggenomen. De cliënt en de advocaat kunnen dan beslissen over de vervolgstappen.

Vooraf is gesproken over de oplevering en de vorm waarin dit gebeurt. Het is belangrijk om in overleg met de cliënt vast te stellen of hij bij de afronding van het dossier een gelijk beeld heeft van de uitvoering en het bereikte resultaat. Er mogen geen open einden meer bestaan.

Begrip van de business van de klant

Door bij de intake van een dossier duidelijk vast te stellen waarom de cliënt een zaak heeft en wat hij daarmee wil oplossen, zal het binnen die lijnen gerealiseerde eindresultaat beter aan de wensen van die specifieke cliënt beantwoorden.

De intake van een dossier gaat dus niet alleen over de juridisch inhoudelijke problemen, maar ook over het kader waarbinnen deze opdracht moet worden uitgevoerd. Dit is bepalend voor het op te leveren eindproduct. Moet dit een academisch doorwrocht rapport worden, of wil de cliënt twee heldere Power-Pointsheets om de niet juridisch geschoolde Raad van Commissarissen te overtuigen? Verder staat het juridische probleem niet op zich. Het is onderdeel van de bedrijfsomgeving en de cultuur van het bedrijf. Het juridische probleem is mogelijk maar een klein deel van een groter op te lossen bedrijfsprobleem. Dat bepaalt ook de vorm waarin het eindproduct moet worden opgeleverd. Dit moet afgestemd zijn op de ontvanger.

Afstemming van belangen

Bij het vastleggen van de opdracht spelen financiële belangen mede een rol steeds vaker wordt gevraagd om alternatieve prijsmodellen. Een prijsinschatting is steeds vaker een impliciete Price Cap. Het is daarom belangrijk te achterhalen wat de klant precies voor ogen staat. Gaat de cliënt akkoord met een uren x tariefmodel, dan ligt het risico van overschrijdingen bij hem. Het risico verschuift echter naar het kantoor wanneer modellen worden afgesproken als Fixed, Capped of Value Pricing.

De belangenafweging kan twee kanten opgaan:

- Heeft het kantoor een sterkere positie, dan zal de cliënt een afweging van waarde maken tegenover de prijs van het dossier.
- Is dat andersom, dan zal het kantoor de vraag moeten stellen of het in staat is om onder de prijsdruk nog winstgevend te kunnen werken.

Het kan de winstmarge verhogen

Er zijn niet alleen reactieve argumenten aan te voeren voor het efficiënt managen van een dossier. Het kan ook een positief effect hebben op de winstgevendheid van een dossier. Door zuinig te zijn op de bestede uren of anders gezegd zo efficiënt mogelijk te werken bij een Fixed Price dossier, blijft de te declareren totaalprijs gelijk, ook al worden minder uren besteed. Dat betekent dat daarmee de winstmarge van het dossier omhoog gaat, want de kosten van het dossier zijn lager geworden dan geoffreerd. Deze uren kunnen alternatief worden ingezet, bijvoorbeeld op een ander betaald dossier. Het spreekt voor zich dat de kwaliteit van de behandeling van het onderhanden project gehandhaafd dient te blijven.

Bij repeterende werkzaamheden kan de projectmanagementstructuur bestaan uit modellen en checklists. Het opzetten van de modellen voor het eerste dossier kost tijd. Maar de waardering voor het eerste en het laatste dossier in de ogen van een cliënt blijft identiek. Na het ontwikkelen van de modellen kan worden gewerkt volgens de gestandaardiseerde modellen en hoeven alleen de dossierspecifieke aanpassingen te worden doorgevoerd. Ook Value Pricing biedt hier openingen. De waarde van een dossier is in de ogen van de klant soms veel hoger dan de uren x tarief. Een specialist kan in minder tijd voor de cliënt veel waarde toevoegen. Dit rechtvaardigt mogelijk een hogere Fixed Price, om eerdere investeringen terug te verdienen. Steeds vaker onderkennen cliënten dat LPM bijdraagt aan een betere dienstverlening. Steeds vaker worden budgetten toegekend aan de LPM activiteiten. De tijd voor het managen van een dossier wordt daarmee steeds vaker betaalde tijd.

Afsluitend

In een markt waar de cliënt kritischer wordt, moet soms meer worden geleverd voor minder geld. LPM biedt de handvatten om verwachtingen over tijd, geld en kwaliteit af te stemmen en binnen die kaders te gaan werken. Waar minder uren worden besteed, die niet zijn gevraagd door de cliënt, neemt de kwaliteit van het werk niet af en mogelijk zelfs toe door het achterwege blijven van onnodige toevoegingen. De niet bestede uren drukken de prijs, waarmee tegemoet wordt gekomen aan de wensen van de cliënt. Maar de betere afstemming dient meer doelen: De voorspelbaarheid van het dossier neemt toe, de communicatie met de cliënt wordt beter, de voor het dossier verantwoordelijke advocaat heeft beter grip op de zaak en steeds vaker worden de LPM-activiteiten beloond met budgetruimte.

Over de auteur

[Hans Schuurman](#) is adviseur en interim-manager Finance & Operations en geeft vanuit zijn ervaring, met [Timo Schrama training en coaching in LPM](#). De primaire focus van Hans is winst- en efficiëntieverbetering binnen de juridische dienstverlening. In een de rol van finance manager optimaliseert hij processen en zorgt hij voor toegankelijke managementinformatie.

Hij is gewend om leiding te geven aan grote projecten. Tevens spreekt en publiceert hij regelmatig over het winstmodel van de advocatuur, pricing en de nieuwe ontwikkelingen binnen de advocatuur.

Met zijn partners van [Law4ce](#) is Hans in staat de bedrijfsvoering van een advocaten en/of notariskantoor continue te verbeteren.

Regels waar je je in het Nederlands aan moet houden (of niet), hoeven helemaal niet te tellen in het Engels

[Klik hier om verder te lezen](#)



De Kunst van het bepalen van de juiste prijs

Door Tim Williams, Founding Partner Ignition Consulting Group

Het kennen van de kostenopbouw achter uw dienstverlening is belangrijk, maar deze kennis is niet genoeg voor het vaststellen van de prijs. Kosten zijn objectief en meer tactisch; het vaststellen van de prijs daarentegen is meer subjectief en strategisch van aard. Een kostenberekening wordt gemaakt op basis van rekenkundige formules en het bepalen van de prijs vereist naast marktkennis een oordeelsvorming over de waarde van de dienstverlening.

Wanneer het gaat om het vaststellen van vergoedingen wordt vaak de fout gemaakt door kosten gelijk te stellen aan prijs. Toch zijn deze niet hetzelfde. De ene discipline vereist onderzoek en analyse; de andere vereist creativiteit en innovatie.

We zien steeds meer kantoren die een uitstekend inzicht hebben in hun kosten en de tarieven voor hun diensten hebben vastgesteld a.d.h.v. een onderbouwing uit de kosten. De fout die hier wordt gemaakt is dat voorbij wordt gegaan aan externe invloeden vanuit de markt. Dit komt omdat dit een boekhoudkundige methode is die eigenlijk terugkijkt op de ontstane situatie en geen oog heeft voor komende en nieuwe feiten vanuit de markt.

Professionele verkoop

Advocatenkantoren laten geld liggen omdat ze over het algemeen weinig aandacht besteden aan de discipline van pricing. Zeker wanneer uit de maandelijkse rapportages blijkt dat de ratio omzet/kosten/winst geheel in de pas loopt. Wanneer is de laatste keer geweest dat u of iemand uit uw management team een boek heeft gelezen, naar een conferentie is geweest of een webinar heeft gevolgd over pricing? Het is daarom geen wonder dat uw acquirerende advocaat of new business team moet strijden met professionele inkopers aan de kantzijde (die vaak wel op de hoogte zijn van de laatste stand van zaken op het gebied van pricing). Het is dan misschien een oneerlijke strijd, maar u heeft deze gecreëerd, terwijl dit helemaal niet nodig is. Het is niet te

laat om de achterstand in kennis op de pricingontwikkelingen in de afgelopen decennia in te lopen. Wat nodig is, is niet alleen een verandering in aanpak, maar ook een verandering in paradigma. Zoals bekend zijn veel dienstverlenende organisaties zoals advocatenkantoren en accountantskantoren, gevangen in een model, dat ontwikkeld is in 1919: facturatie per uur.

Nu we de 100ste verjaardag van dit model naderen heeft u 2 keuzes: Of u blijft onwetend en u gaat door met het missen van pricinginnovaties zoals u de afgelopen jaren heeft gedaan of u besluit te migreren naar een situatie waar u een sparringpartner van uw klant (de professionele inkoper) wordt.

De verdienmodellen van de 21ste eeuw zijn geëvolueerd tot prijsmethodes; Weg van de op kosten gebaseerde tariefstellingen of de op uw concurrenten gebaseerde prijzen. De nieuwe verdienmodellen werken op basis van klantwaarde. Een verdienmodel dat per definitie subjectief is, omdat het rekening houdt met de waardeperceptie van de klant en de markt. Bijvoorbeeld: terwijl kosten van een product constant blijven, is de waarde altijd variabel. De kosten van een blikje Coca-Cola zijn constant en zijn uit te rekenen, maar de waarde kan variëren van minder dan €1 in een

COST BASED	COMPETITOR BASED	CUSTOMER VALUE BASED
Cost-Plus Pricing Marginal Cost Pricing Hourly Rate Pricing Etc.	Penetration Pricing Skim Pricing Loss Leader Pricing Etc.	Customer-Based Pricing Solution-Based Pricing Variable Pricing Etc.



supermarkt tot €12 bij een Parijse bistro. Studies hebben aangetoond dat het verschil 400% kan zijn. Met andere woorden waarde-perceptie en prijs zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Zowel kwantitatief als kwalitatief

Er wordt veel onderzoek gedaan naar prijs en prijsbeleving. Hier wordt vaak verwezen naar voorbeelden van complexe prijssystemen die worden gebruikt door luchtvaartmaatschappijen en hotels met continue veranderende prijzen per dag. Ook hier is de onderliggende benadering gebaseerd op de gepercipieerde waarde voor de klant. Denk als voorbeeld maar aan de verschillende prijzen die worden aangeboden door een Marriott hotel. Alle variaties van een prijs worden bepaald door de klantwaarde en niet gebaseerd op de hotelkosten. In het weekend of op een feestdag is de kamer duurder dan op een doordeweekse dag.

Wilt u de vraagcurve en de prijselasticiteit in uw branche en markt begrijpen dan ontkomt u er niet aan om onderzoek te doen en diverse scenario's uit te proberen. Kijk ook eens naar 'Van Westendorp's prijsgevoelheidsmeter' – met de vier vragen die helpen beoordelen wat de Nederlandse econoom 'de acceptabele price range' noemt.

Maar de essentie van het vaststellen van de prijs is de beoordeling, en niet de berekening. De kunst van het bepalen van de juiste prijs ligt ergens tussen de berekende kosten en de gepercipieerde waarde, waarbij zowel de koper als de aanbieder winst maken. Hoewel vanuit de aanbieder partij winst als logisch wordt gezien, is de winst voor de koper minstens zo belangrijk. Met andere woorden, terwijl kantoren er voor moeten zorgen dat de hoogte van de prijs het kostenniveau mini-

maal dekt, moeten ze er ook voor zorgen dat de waarde voor de klant hoger is dan de prijs. Onder deze omstandigheden converteert een opdracht, dienst of product altijd.



[Meer over Tim Williams klik hier](#)

International

Wist u dat het

Internationale

eMagazine dit jaar

de 85.000 lezers is

gepasseerd

LEGALBUSINESSWORLD FACT



Het laagste uurtarief is niet de goedkoopste oplossing

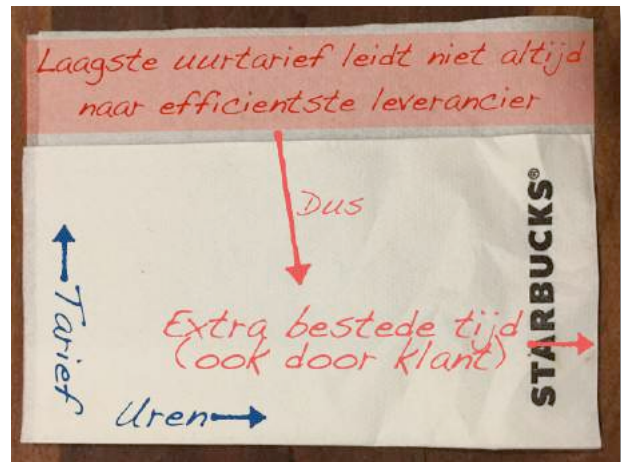
Door Hans Schuurman, adviseur en interimmanager Finance & Operations

Het moet voor minder. Dat is het geluid dat doorklinkt in de literatuur en onderzoeken over de nieuwe ontwikkelingen in de advocatuur. Veelal wordt deze discussie gevoerd over de as van het uurtarief. Maar bereikt de cliënt hiermee het gewenste resultaat? In dit artikel legt Hans Schuurman “op een servetje” uit dat dit lang niet altijd het geval is.

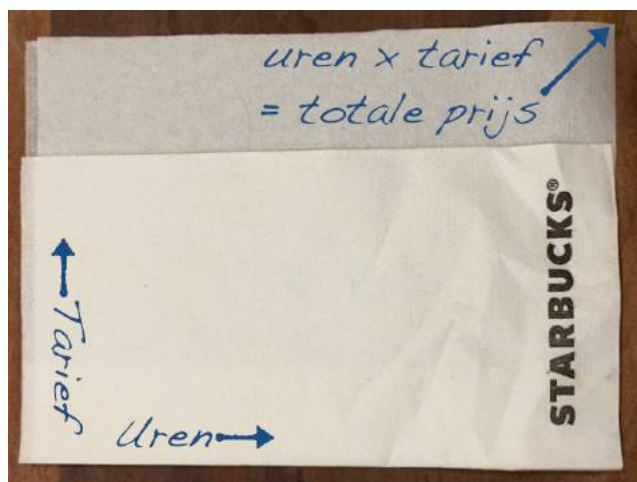
Onlangs publiceerde Altman Weil haar jaarlijkse onderzoek onder bedrijfsjuristen in de [2016 Chief Legal Officer Survey](#). Kern van het rapport is: De cliënt zoekt onder druk van dalende budgetten naar goedkopere oplossingen. Deels zoekt men dat in het insourcen of zelf doen van werk. Een ander deel door slimmer te werken (beter managen van dossiers). Het laatste deel van de besparing moet komen van de externe leveranciers.

Met name dat laatste deel vinden de advocatenkantoren terug in de tariefonderhandelingen. Nog maar heel beperkt wordt ingezet op alternatieve prijsmodellen (AFA's). In het merendeel van de zaken blijft het uurtarief de band waarover de onderhandeling wordt gevoerd. In pitches vraagt de cliënt om uurtarieven per 'categorie advocaat' te geven. Maar een keuze voor het kantoor met de laagste tarieven is lang niet altijd de slimste keuze. In de presentatie van Paul de Jonge op het congres Reinvent Law 2015 bleek dat niet altijd de partij met het laagste uurtarief een pitch won. Het uurtarief is maar een van de assen die de totaalprijs bepaalt. De inzet van het aantal uren is de tweede variabele. De totaalprijs is dus afhankelijk van het uurtarief, maar ook van het aantal ingezette uren.

Maar ook voor de cliënt kan de keuze voor het laagste tarief slecht uitpakken. Bij een te zware weging van de factor uurtarief in een pitch, kan de partij winnen die niet per definitie de meest efficiënte leverancier is. Resultaat is dan wel een lager uurtarief, maar doordat de inefficiënte winnaar van de pitch meer uren nodig heeft om de gevraagde resultaten te bereiken, is de cliënt bij een lager uurtarief maar met meer bestede uren niet per definitie goedkoper uit. En dan kijken we hierboven alleen nog naar de declaratie van het kantoor. Een inefficiënte partij zal ook meer aandacht vragen van de capaciteit van de interne organisatie van de opdrachtgever. In vergelijkingen van kosten wordt deze component vaak vergeten. Een topspecialist op een rechtsgebied heeft ervaring en zal zelfstandiger en sneller tot resultaten komen. En dan praten we nog niet over de kosten als gevolg van het leveren van lagere kwaliteit.



taat is dan wel een lager uurtarief, maar doordat de inefficiënte winnaar van de pitch meer uren nodig heeft om de gevraagde resultaten te bereiken, is de cliënt bij een lager uurtarief maar met meer bestede uren niet per definitie goedkoper uit. En dan kijken we hierboven alleen nog naar de declaratie van het kantoor. Een inefficiënte partij zal ook meer aandacht vragen van de capaciteit van de interne organisatie van de opdrachtgever. In vergelijkingen van kosten wordt deze component vaak vergeten. Een topspecialist op een rechtsgebied heeft ervaring en zal zelfstandiger en sneller tot resultaten komen. En dan praten we nog niet over de kosten als gevolg van het leveren van lagere kwaliteit.



Laagste uurtarief slecht voor kantoor en klant

Wanneer de onderhandeling wordt gevoerd over het uurtarief, dan is dit in ieder geval slecht voor de leverancier. Er is geen impuls om het aantal uren in het dossier terug te dringen en de uren mogen worden gedeclareerd tegen een lager tarief. Het kantoor levert dus direct winstgevendheid in.

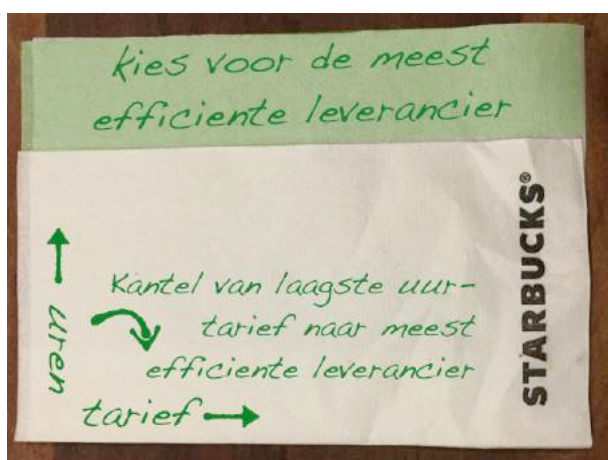
Kantelen van de prijsdiscussie naar efficiëntie

Als het doel is om de kosten te verlagen, dan is bij het beoordelen van de totaalkosten van een dossier niet alleen het uurtarief een belangrijke variabele, maar dus ook het aantal bestede uren. Dus laten we het servet eens

kantelen en de mogelijkheden verkennen aan de zijde van de bestede uren. Wie biedt de meest efficiënte oplossing?

De oplossingen zijn dan:

- Ervaring en kennismangement
- Werkverdeling
- Efficiënte processen/LEAN
- Goed dossiermanagement
- Legal Tech
- Waarde



Ervaring

Er zijn kantoren met een bijzondere specialisatie. Deze kantoren hebben advocaten die het klappen van de zweep kennen en drijven op de kennis van vergelijkbare dossiers. Zo hoef je de landsadvocaat niet uit te leggen wat de dynamiek is binnen de overheid, SOLV heeft geen inleiding Tech, Media en Communicatie nodig, prof. mr. Grapperhaus doceert zelfs op hoog niveau over zijn vakgebied en de gebroeders Anker hebben vaak met succes de rechtszaal verlaten.

Zij hebben dan misschien niet het laagste tarief, maar veel uitzoekwerk hoeft niet meer te worden betaald, omdat ze dat al weten. En dan is het aantal bestede uren in een dossier aanzienlijk lager dan dat van een kantoor dat het tegen een lager tarief nog moet leren.

Veruit de makkelijkste besparing is niet betalen voor wat een advocaat niet meer hoeft te doen of zoals op de site van Omdenken stond: De kracht van dingen doen is soms iets niet doen (Stephen Ledder).

Werkverdeling en 'unbundling'

Een belangrijke maatregel van cliënten om kosten te besparen is volgens het onderzoek van Altman Weil, 'insourcing'. In de financiële sector worden interne advocatenkantoren opgericht. De bezetting op juridische afdelingen wordt aangevuld, om het werk zelf te gaan doen. Maar in relatie tot andere diensten is 'insourcing' vanuit bedrijfskundig perspectief gezien een vreemd gegeven. Alles wat geen kerncompetentie is van een bedrijf zoals catering, onderhoud, reclamecampagnes, etc, wordt uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven. Maar bij het juridische werk zien we een beweging naar meer doe-het-zelven.

Een aantal cliënten maakt bij dit soort keuzen een onderbouwde afweging. Rond het onderwerp 'unbundling' maken deze bedrijven een heldere splitsing in de typen werk. Waar vroeger de huisleverancier het hele pakket aan diensten kreeg, wordt nu een onderscheid gemaakt in 'commodity', regulier werk en hoogwaardig of specialistisch werk.

Het hoogwaardige werk gaat logischerwijs nog naar de topadvocaten of topkantoren. Naar het andere werk wordt meer bedrijfsmatig gekeken: Kunnen we het zelf? Kan iemand anders het goedkoper?

Dit wordt in de bedrijfskundige literatuur een 'make or buy decision' genoemd. Er zijn meer partijen die het werk kunnen uitvoeren, omdat het werk geen unieke kennis vraagt. Het zal duidelijk zijn dat dan de prijs de doorslag zal geven. De richting van de prijs is bij professionaliserende inkoop naar beneden en

dwingt efficiënter werken af. Aan de onderkant van het spectrum wordt vaker gekeken naar alternatieven. Een deel van het werk valt inmiddels te automatiseren (zie Legal Tech).

Efficiënte processen

Kan een vergaande gespecialiseerde leverancier als een advocatenkantoor het uiteindelijk niet beter? In veel gevallen zeker! Dus hoe mooi zou het zijn als de leverancier in volle overtuiging kan laten zien dat zij allang efficiënt of LEAN werken. En LEAN is dan specifieker: Precies dát leveren wat de cliënt heeft gevraagd en achterwege laten waar de cliënt NIET om heeft gevraagd. Dat is de eerste winst. De denkwijze van LEAN gaat over het vermijden van verspillingen. Een

goed kantoor heeft alle middelen al lang in huis om deze verspillingen tegen te gaan, maar deze worden niet als zodanig herkend. Een goed kantoor, en ik vertaal de te vermijden verspillingen maar even vrij, kan op maat de juiste en ervaren personen leveren, heeft kennisbronnen op orde, heeft bepaalde problemen vaker onderhanden gehad en put dus uit parate kennis, bewaakt de kwaliteit en behoedt de klant voor het maken van fouten.

Steeds meer kantoren kijken met een LEAN-bril naar het werk. Mooi is om te zien dat er steeds meer kennis wordt opgebouwd over het efficiënt inrichten van het werk. In mijn eerdere artikel [Verspillingen in de Advocatuur](#) zijn deze verspillingen nader uitgewerkt.

Courtesy; reach out gewoon niet gebruiken in een zakelijke e-mail

[Klik hier om verder te lezen](#)

Goed dossiermanagement

Efficiënt werken zit onder andere in het niet doen wat de cliënt niet heeft gevraagd. Hulp hierbij is er vanuit de ontwikkeling Legal Project Management (LPM). LPM biedt handvatten om vóórdát het werk start overeenstemming met de cliënt te krijgen over de door de cliënt gewenste kwaliteit, geld en tijd. Niet over en weer uitgesproken veronderstellingen kunnen leiden tot misverstanden. Voorheen impliciet gelaten zaken worden over en weer expliciet gemaakt in een planning, prijscalculatie en opdrachtbevestiging. In de opdrachtbevestiging staat duidelijk wat wel wordt gedaan, maar ook wat niet wordt gedaan binnen de verstrekte opdracht. Voor een klein dossier volstaat een checklist met de vragen: Waarom, wat, wanneer, wie en hoe? Pas dan start de uitvoering en wordt de opdracht uitgevoerd binnen de afgesproken beperkingen van kwaliteit, geld en tijd. Aan het einde evalueren klant en opdrachtnemer en leren zij van de uitgevoerde opdracht. Voor grote dossiers is het projectmanagement zo complex dat kantoren daar al gespecialiseerde Legal Projectmanagers voor inzetten. De toegevoegde waarde van zo'n medewerker is voor cliënten zo groot, dat zij declarabel op het dossier werken. Bij andere kantoren faciliteren de Legal Projectmanagers de praktijk en ontwikkelen zij bijvoorbeeld plannings-tools en rapportages.

Legal Tech

Meer routinematig werk wordt geautomatiseerd of processen worden ondersteund door technologie. Al redelijk geavanceerde contracten worden gevangen in modellen en kunnen door de klant zelf worden gemaakt. Een goed voorbeeld van een leverancier op dat gebied is Legal Lloyd.

Voorspellingen zijn dat minimaal 25% van het werk straks kan worden overgenomen door computers. En waar de computer het goedkoper kan, wint de cliënt. Maar waar het kantoor het goedkoper kan binnen een ander prijsmodel zoals een vaste prijs voor een dossier, zijn ook voordelen te behalen voor het kantoor. Tech maakt hergebruik van informatie en het voorbereiden van documenten makkelijker.

Waarde

De hiervoor genoemde ervaring, efficiënte processen en goed dossiermanagement bieden naast het vermijden van onnodige inspanningen nog een belangrijk voordeel. Een goede intake van het dossier en juist dát doen wat voor de cliënt van belang is creëert waarde in de ogen van de cliënt. En dit gaat verder dan sec het oplossen van een juridisch probleem. Is de waarde laag, dan is de kostprijs van groot belang. Is de ervaren waarde hoog, dan wordt de prijs van het dossier van minder belang.

Leestip Hans Schuurman

Een zeer lezenswaardig artikel i.c. de waarde is 'Clients And Law Firms Rate "Value" Differently' van James Bliwas. U vindt dit artikel op pagina 42 van dit eMagazine

Conclusie

Gedwongen door pitches waar alleen een uurtarief mag worden ingevuld, gaat de opdracht nu soms voorbij aan de partij die de beste kwaliteit had kunnen leveren tegen

de beste totaalprijs. De extra inspanningen door de cliënt zelf, bij de keuze van een inefficiënte partij, worden vaak niet meegenomen bij deze totaalprijs.

Sec en alleen de onderhandelingen voeren over het tarief, leidt in het slechtste geval tot twee ongelukkige partijen. Een leverancier met een te lage winstmarge om straks nog goede investeringen te kunnen doen en een afnemer die niet de beste dienstverlening krijgt voor zijn geld of zelfs meer gaat betalen. Kantel de discussie over de prijs en ga op zoek naar de beste oplossing. In nationale, en zeker internationale media, is veel te vinden over de nieuwe ontwikkelingen in de advocatuur .

*“Moge de beste
(de volgende pitch)
winnen!”*

Er valt veel te leren van andere branches. Tech maakt meer mogelijk. Uit goede pitches komt naar voren dat de partijen met het hoogste uurtarief, lang niet altijd de partijen zijn met de hoogste totaalprijs.

Dat komt doordat die partijen het verschil maken in de groene balk van bovenstaand servet. En dat komt, doordat zij efficiënt werken en als specialist geen uren in rekening hoeven te brengen voor werk dat ze niet meer hoeven te doen. Dat deel weten ze al of weten ze snel te reproduceren. Niet hoeven betalen voor wat de efficiëntste partij niet meer hoeft te doen is de makkelijkste korting op de totaalprijs.

Over de auteur: [Hans Schuurman](#) is adviseur en interimmanager Finance & Operations. Zijn primaire focus is winst- en efficiëntieverbetereing binnen de juridische dienstverlening. In een rol van CFO optimaliseert hij de financiële afdeling en zorgt hij voor toegankelijke managementinformatie. Hij is gewend om leiding te geven aan grote projecten. Tevens spreekt en publiceert hij regelmatig over het winstmodel van de advocatuur, pricing en de nieuwe ontwikkelingen in de advocatuur. Daarnaast is Hans met zijn partners van [Law4ce](#) in staat de bedrijfsvoering van een advocaten- en/of notariskantoor continu te verbeteren.

Internationaal

**Wist u dat in 2017
27% van de
artikelen
is hergebruikt door
andere media**

LEGALBUSINESSWORLD FACT



Prijsbeleid 2.0

Over uurtarieven, AFA's en toegevoegde waarde in de reeks 'Betere business development in 9 stappen' – deel 4

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

Tarievendruk, wie heeft er geen last van? Heeft u de oplossing al gevonden om onder die druk uit te komen? Die oplossing ligt in ieder geval niet in het verder verlagen van tarieven of het vrijuit toekennen van kortingen op facturen.

“Maar cliënten praten steeds meer over prijs!” Misschien komt dat wel omdat u ze niets anders biedt om over te praten.

Cliënten praten liever niet over hun problemen en willen nog minder praten over de juridische voetangels daarvan. Ze willen wel graag horen hoe die problemen opgelost kunnen worden, welke juridische klippen ze daarvoor moeten omzeilen en wat dat betekent voor hun organisatie, werkwijze, communicatie en de bijbehorende financiën.

Prijs is minder belangrijk

Cliënten professionaliseren de inkoop van juridisch advies. De AEX-bedrijven doen dat al jaren, de bedrijven daaronder zijn deze onomkeerbare weg ook ingeslagen en particuliere cliënten volgen op afstand. Het tempo waarin ze deze professionalisering van inkoop doorvoeren is heel verschillend en de manier waarop ook. Dit onderwerp komt uitgebreid in een vervolgartikel aan de orde.

Bij de inkoop is de prijs natuurlijk belangrijk. Echter, van alle belangrijke onderwerpen rondom juridische advisering is prijs minder belangrijk maar wel het meest objectieve onderwerp. Zaken zoals kennis en ervaring, begrip van de bedrijfstak en betrouwbaarheid zijn belangrijker dan prijs. Helaas zijn deze zaken behoorlijk subjectief.

Prijs daarentegen is een objectief gegeven, een serie cijfers. Die cijfers worden door cliënten belangrijker gemaakt al naar gelang er een beter inzicht is in die subjectieve zaken. Daarmee is de communis opinio ontstaan dat cliënten altijd een lage(re) prijs willen. Korting is immers toch altijd aantrekkelijk? Opmerkelijk genoeg is het juist omgekeerd. Uit [internationaal onderzoek](#) blijkt dat cliënten ernaar neigen om niet de goedkoopste kantoren te kiezen. Passende expertise en ervaring in de bedrijfstak blijken belangrijkere keuzecriteria dan het platte uurtarief.

Prijs versus kwaliteit

Cliënten willen voor de prijs een optimale oplossing; ze willen toegevoegde waarde. Daarbij hanteer ik de definitie van toegevoegde waarde als de verhouding tussen de gepercipieerde kwaliteit en de prijs die daarvoor betaald is. Redenering: De toegevoegde

waarde gaat omhoog als u minder betaalt (korting krijgt). Omgekeerd, als de gepercipieerde kwaliteit omhoog gaat (bij gelijkblijvende prijs) dan gaat de toegevoegde waarde ook omhoog (de bekende prijs – waarde balans).

Voor de helderheid, als het hierboven gaat om 'perceptie' dan wordt daarmee bedoeld de perceptie van de cliënt; hoe beleeft de cliënt de aanpak, werkwijze, communicatie, prijsstelling en samenwerking. Dus niet wat u, uw kantoorgenoten, de sectievoorzitter, de notaris of de maatschap ervan denken.

De perceptie van de cliënt managen

Die perceptie van de cliënt is te beïnvloeden, maar niet door hem te manipuleren naar het niveau waar u hem graag wil hebben. Cliënten zijn niet gek en laten zich niet structureel in de maling nemen door steeds te veel te betalen. Zodra ze door krijgen gemanipuleerd te worden, komt dat (meestal pijnlijk) als een boemerang bij u terug.

Perceptie is wel enigszins te 'polijsten' of, zo u wilt 'bij te werken'. Klantinzicht en communicatie zijn daarbij cruciaal.

Klantinzicht

Weten wat uw cliënt belangrijk vindt. Weten waar hij waarde aan hecht. Begrijpen wat hij zoekt in de juridisch adviseur, wat is cruciaal en wat is ondergeschikt. Wat verwacht hij? Oftewel, wat bepaalt zijn tevredenheid? Hoe u daarachter komt? Vraag het!

Communicatie

De kracht van herhaling is de meeste mensen wel bekend. Het in woord en daad demonstreren dat u en uw werk gericht zijn op het waarmaken van de verwachtingen van de

cliënt en dit repeterend communiceren, heeft een positief effect op de beleving. Echter, de kracht van herhaling wordt te vaak vergeten. Door regelmatig te communiceren over de onderhanden zaak in termen die passen bij de verwachtingen van de cliënt, kunt u zijn beeld daarover positief beïnvloeden.

Een voorbeeld ter illustratie: “Dit advies is beperkt tot één A4 omdat je eerder aangaf dat je graag beknopte adviezen krijgt en geen dikke rapporten. Wil je toch meer inzicht in de achterliggende jurisprudentie dan kom ik daar graag voor bij je langs.” Dit is geen borstklopperij in de zin van ‘Kijk mij eens heel goed aan jouw verwachtingen voldoen!’. Dit is je van je beste kant laten zien. Een kant die er ook is (anders was de cliënt überhaupt niet met je in zee gegaan) en die het verdient om benoemd en gezien te worden.

Beeldvorming

Praten over tarieven en prijzen kan niet los gezien worden van de dienstverlening en het beeld dat cliënten daarover hebben. Cliënten willen weten en begrijpen waarom uurtarieven voor een senior medewerker in een van de vier grote steden zo’n 20% tot 30% hoger zijn dan in een middelgrote stad in de Randstad. De advocaat die aanvoert dat de huisvestingskosten in de grote steden vele malen hoger zijn, heeft wel gelijk maar krijgt dat niet; huisvestingskosten zijn geen toegevoegde waarde voor de cliënt. Sterker nog, qua reistijd en parkeerstress is een locatie in een grote stad voor sommige cliënten een grotere demotiverende factor dan de hoogte van de tarieven.

Het is dus de verantwoordelijkheid van de advocaat om ervoor te zorgen dat cliënten

weten en begrijpen welke toegevoegde waarde ze mogen verwachten. Laat die verantwoordelijkheid aan de cliënten over en het risico is groot dat ze de verkeerde (of erger: geen) toegevoegde waarde zien.

Advocaten die hun toegevoegde waarde niet herkenbaar en begrijpelijk over het voetlicht kunnen brengen, zien hun cliënten vertrekken. Temeer omdat we zien dat bij kantoren die groeien, men wel het gesprek over toegevoegde waarde opent en succesvol afronden. Lees nog eens het artikel over profileren ([LegalBusinessWorld 2016 nr. 8](#)) en acquisitie ([LegalBusinessWorld 2017 nr. 1](#)) en u begrijpt wat hier bedoeld wordt.

Diverse tarieven en AFA's

De discussies, vergaderingen en overleggen over andere beloningsvormen dan het uurtarief, zijn al jaren aan de gang en zullen dat voorlopig ook blijven. Een zeer informatief boekwerk hierover is '[25 Secrets to Success with Alternative Fee Arrangements](#)' dat haarfijn en zeer leesbaar uitlegt hoe AFA's werken. Ook De Brauw heeft voor haar cliënten een overzicht van de verschillende AFA's beschikbaar.

Enkele voordelen van dergelijke AFA's:

Winstgevendheid:

Verhogen door betere procedures voor begroten te gebruiken waardoor afboekingen minder noodzakelijk zijn.

Klanttevredenheid:

Vergroten door voorspelbaarheid van kosten en verlaging van misverstanden over geleverd werk en de bijbehorende kosten. →

Zekerheid:

Over kosten vooraf en daarmee betere aansturing van de uitvoerende juristen

Eenvoud:

Vermindering van het aantal complexe urenstaten die vooral leiden tot vragen en discussie maar niets bijdragen aan helderheid.

Resultaatfocus:

Welke waarde wordt er voor de cliënt gecreëerd? Dit in plaats van een focus op het aantal geschreven en gedeclareerde uren.

Efficiency:

Niet de aandacht voor het aantal uren maar de kwaliteit die deze uren opleveren draagt bij aan een betere efficiency.

Deze zakelijke voordelen zijn vooral van belang voor het kantoor en haar interne organisatie. Ze dragen direct bij aan de bedrijfs-economische gezondheid van het kantoor.

Een bijkomend, minder voor de hand liggend voordeel van AFA's, is dat de relatie met de cliënt transformeert. Van een 'uw vraag, onze oplossing, uw betaling' wordt de relatie een interactieve samenwerking waarin beide partijen continu de wederzijdse verwachtingen en prestaties bespreken en beoordelen.

In een dergelijke professionele relatie komen het juridische resultaat en de waarde die dat vertegenwoordigt voor de cliënt, veel meer centraal te staan dan tot op heden vaak het geval is. Bovendien wordt de aandacht voor de hoogte van de factuur verkleind omdat een cliënt (mede door uw toedoen) meer aandacht heeft voor de toegevoegde waarde i.p.v. voor de kosten.

Declareren, factureren, incasseren

Deze drie-eenheid is bepalend voor de financiële gezondheid van uw kantoor. Deze ketting is ook onderworpen aan het aloude adagium 'De ketting is zo sterk als zijn zwakste schakel'. U kunt uw kantoorgenoten nog zo hard aansturen op juiste declaraties, als de boekhouder de facturatie niet op orde heeft of als debiteuren niet nagebeld en aangemaand worden, levert het uiteindelijk niets op.

Veel advocaten willen onder vier ogen wel erkennen dat ze declareren en factureren maar vervelend vinden. Dat deze administratieve handelingen vervelend want tijdrovend zijn, staat buiten kijf. Het is ook begrijpelijk vooral als het kantoor niet bereid is te investeren in moderne kantoorsoftware die deze handelingen automatiseert en daarmee minder tijdrovend maakt.

Aandacht voor debiteuren vraagt tijd. Tijd die niet aan interessante dossiers besteed kan worden. Het is echter wel tijd die converteert en daadwerkelijk iets oplevert. Elke advocaat die de debiteurenstand laat oplopen zegt onbewust dat zijn werk, zijn inspanningen niet voldoende toegevoegde waarde leveren om betaald te worden.

Nog even terug naar het "afgesproken en geleverd". Dit sluit goed aan bij het eerder gepubliceerde artikel over [acquisitie](#) en de daarin genoemde noodzaak om met uw cliënt de wederzijdse verwachtingen goed af te stemmen. Daarbij horen ook de verwachtingen en afspraken ten aanzien van de financiën. Met andere woorden, het is belangrijk om met cliënten te praten over de kosten van uw werkzaamheden en de toegevoegde waarde die de cliënt daaruit mag verwachten. Daar hoort ook bij dat u de betalingsvoorwaarden bespreekt en dat u de cliënt laat uitspreken

dat hij deze begrijpt en accepteert. Open, eerlijke en heldere communicatie over prijzen, kosten en betalingsvoorwaarden hebben een positieve impact op het nakomen van de daarover gemaakte afspraken.

Beter begroten betekent minder afboeken

De verschillen tussen gepubliceerde, gefactureerde en gerealiseerde tarieven zijn in de afgelopen jaren groter geworden. Of zoals een van de deelnemers tijdens een Kyboko's RondeTafelConferentie vroeg: "Niemand van ons realiseert toch 100% van zijn gepubliceerde tarief?". Oftewel, afboeken dan wel kortingen toepassen is meer regel dan uitzondering.

Er is een duidelijke correlatie tussen het vooraf begroten en het achteraf afboeken: De tijd nemen om een goede inschatting te maken van de benodigde uren en deze met de cliënt te bespreken voor aanvang van de

werkzaamheden, leidt tot significant lagere afboekingspercentages.

De noodzaak van begroten wordt verschillend beleefd. Een verklaard voorstander van begrotingen en offertes zie: "Als ik mijn kantoor wil laten verbouwen, dan geef ik de aannemer toch ook geen blanco cheque en we zien wel waar we uitkomen?"

Maar voor velen is het vooraf begroten nog een lastige kwestie. Bieden zaken uit het verleden voldoende houvast en vergelijkbaarheid voor nieuwe zaken? Is er voldoende informatie en interesse om lessen te leren uit het verleden en die vervolgens toe te passen op het maken van begrotingen van benodigde tijd voor nieuwe zaken? →

In onderstaand overzicht tips voor het begroten van werkzaamheden:

Wees reëel	Cliënten hebben er begrip voor dat er kosten gemaakt moeten worden.
Ken de verwachtingen van uw cliënt	Wat is zijn ervaring tot op heden als het gaat om werkzaamheden en kosten? Wat zijn de specifieke verwachtingen van de onderhavige zaak?
Manage die verwachtingen	Vertel de cliënt hoe u de zaak ziet, wat uw eerste (ruwe) inschatting is van de noodzakelijke werkzaamheden, van de doorlooptijd en de mogelijke kosten. De reactie van uw cliënt geeft voldoende indicaties om al dan niet aanpassingen te doen.
Wees open	Cliënten willen vooral graag weten WAT er gedaan gaat worden en WAAROM dat relevant/belangrijk is c.q. wat dat gaat bijdragen aan verwachte resultaat.
Wees voorzichtig met kortingen	Wat je weggeeft, krijg je nooit meer terug. Beter is het om te korten op het totale factuurbedrag.
Wees helder	Leg uit en licht toe; cliënten weten niet alles en durven dat niet altijd te erkennen. Hoe beter ze begrijpen, hoe minder discussie over werkzaamheden, doorlooptijd en kosten.
Blijf informeren	Over verloop & voortgang: Geef tussentijds informatie over de stand van zaken inclusief de bestede tijd en dus de kosten; cliënten willen vooral niet verrast worden aan het einde.
Wees duidelijk	Knip het traject op in hapklare brokken (lees: begrijpelijke deelstappen). Maak eenbegroting per deelstap. Hoe verder gevorderd in het traject hoe acceptabeler een aanpassing van de deelstappen.

Prijsafsprak om te komen tot een lager debiteurenrisico

Als in de gesprekken met cliënten de financiële paragraaf niet helder en concreet wordt besproken, is de kans op discussie over de factuur groot. Die discussie levert niet alleen tijdverlies en ergernis op, het leidt ook tot een toename van de debiteurenstand.

Het met de cliënt vooraf vastleggen van afspraken over de werkzaamheden en de vergoedingen levert een grote bijdrage aan de acceptatie door de cliënt. Door deze vastlegging is de kans op weerstand tegen de uiteindelijke factuur in sterke mate verlaagd; de cliënt weet vooraf al wat de factuur gaat inhouden en is dus niet meer verrast door de hoogte noch door het moment. Hij kan daar in de eigen bedrijfsvoering (cashflow) rekening mee houden.

Prijs in pitches

Meer en meer worden kantoren gevraagd zich te presenteren en te profileren binnen pitches of aanbestedingen. De vraag naar tarieven is daarbij prominent. Zoals hierboven toegelicht is dat een slechte situatie: Een cliënt dient niet te kiezen voor sec een lage prijs, maar voor een voor hem optimale verhouding tussen prijs en toegevoegde waarde. Dat die toegevoegde waarde kan variëren al naar gelang de omstandigheden is duidelijk. Het kantoor dat deze variatie erkent en bespreekbaar maakt is niet alleen een betere adviseur maar ook een betere zakelijke partner.

Een voorbeeld: een Nederlands top 10 kantoor biedt in een aanbesteding medewerkers aan voor €120,- per uur. Het kantoor wint de aanbesteding. Voor het betreffende kantoor is dat (op korte termijn) goed nieuws. Voor de langere termijn èn voor de overige advocatenkantoren is het slecht nieuws: Er dreigt een

nieuwe (lagere) norm te ontstaan die door cliënten gebruikt kan worden: “Als <kantoor ABC> het voor dat soort tarieven doet, dan kunnen jullie toch wel...?” Bovendien zijn er kantoren die naast de offerte met de zeer lage tarieven, een lijst van uitzonderingen inleveren: Wat valt niet onder deze prijs en, mocht dit zich voordoen, welk tarief daarvoor dan gehanteerd wordt. In veel gevallen wordt dit meerwerk (en de meerprijs) dermate omvangrijk dat de door cliënt gehoopte besparing niet gerealiseerd wordt. De tevredenheid van de cliënt wordt hierdoor beïnvloed.

Aanbesteden 2.0: Best Value Procurement

In pitches en aanbestedingen is er een grote druk op de inkoper om heel scherp te definiëren welke werkzaamheden verricht moeten worden zodat de inschrijvers hun beste aanbidding kunnen doen. Zoals hiervoor al genoemd is het nadeel daarvan dat elke afwijking van die beschreven werkzaamheden, die in de praktijk noodzakelijk blijkt, leidt tot een ander tarief dat tot enorme overschrijdingen van het budget kan leiden.

Wellicht fijn voor het kantoor op korte termijn, maar heel slecht voor de tevredenheid van de cliënt en op langere termijn een potentiële bedreiging voor de relatie met die cliënt.

Daarom ook is er een tendens om bij het inkopen niet de prijs van het te kopen product of dienst centraal te stellen, maar de totale gebruikskosten daarvan. Dit heet [Best Value Procurement](#) (BVP). De inkopende partij concentreert zich daarbij op het gewenste eindresultaat en laat aan de verschillende aanbidders de ruimte om zelf de meest geschikte werkwijze in te vullen en de bijbehorende kostenbegroting te maken. Op deze wijze kan de inkoper beter beoordelen of hij de beste

prijs-kwaliteitverhouding krijgt zonder zich druk te hoeven maken over de door de advocaat of notaris bestede uren. Het voordeel voor de advocaat of notaris is dat hij meer vrijheid heeft bij de inrichting van hun werkzaamheden.

Best Value Procurement (BVP) is nog vrij nieuw. De Nederlandse overheid en grotere bedrijven passen het meer en meer toe bij de aanbesteding van infrastructurele werken. Het is te voorzien dat BVP ook voor andere inkooptrajecten ingezet zal worden en dus ook voor de inkoop van advocaat- en notarisdiensten (met uitzondering van gerechtelijke procedures). De kantoren die hun propositie en toegevoegde waarde echt goed weten te

beschrijven en over het voetlicht te brengen, zullen vaker en meer succes hebben bij pitches en aanbestedingen.

Tot slot

Prijs is een niet weg te denken onderdeel van het business development proces van een kantoor. Lage kosten zijn altijd interessant maar niet het belangrijkste criterium waarop een cliënt de toegevoegde waarde beoordeelt. Juist daarom is het belangrijk om met cliënten daarover te praten.

Hoe eerder dat gebeurt hoe beter: voor uw cliënt die weet waar hij aan toe is alsook voor u die daarmee weet of u voldoende en tijdig betaald wordt voor de kwaliteit die u levert.

Internationaal

**Wist u dat
het eMagazine
ook als ePub/mobi
(eReader/Kindle)
te verkrijgen is**

LEGALBUSINESSWORLD FACT

Nederland

**Wist u dat alle
artikelen, voor
publicatie, worden
gelezen door een
lezerspanel**

LEGALBUSINESSWORLD FACT

Lees het eBook online of download de PDF



Beter business development in 9 stappen

door Dirk Heuff

Klik op de titel



Juridische Ethiek als kans voor Business Development

Door Karolina Dorenbos, partner L&A advocaten

Toen ik in 2002 als M&A advocaat begon bij een groot Nederlands top 10 advocatenkantoor, was mijn kennis van het recht enkel afkomstig uit studieboeken van de universiteit. Tijdens die beginjaren is de basis gelegd voor mijn carrière als corporate (arbeidsrecht)advocaat. Ik leerde de do's & dont's van de advocatuur, hoe een cliënt optimaal te bedienen en hoe ik mezelf diende te verhouden in een uitdagende en zeer competitieve organisatie. Tot op de dag van vandaag ben ik dankbaar voor die basis en de lessen die ik in die beginjaren heb geleerd.

Wat ik in die begintijd niet heb geleerd of beter gezegd, wat ik toen niet begreep, was dat een advocaat ook een ondernemer is. Om succesvol te zijn en niet alleen te overleven, is er meer nodig dan 'een scherpe juridische geest'.

Op dat moment in mijn carrière was ik nog niet klaar voor de uitdaging van het ondernemerschap. Mijn ambities om een succesvol juridisch professional te zijn, brachten mij dan ook op een ander pad; in de eerste plaats de rechterlijke macht en later als corporate bedrijfsjurist bij een Nederlandse grootbank.

Uiteindelijk keerde ik in 2008 vrij onverwacht terug naar de bekende omgeving van een groot advocatenkantoor.

En niet zomaar een: ik trad in dienst van een van de grootste advocatenkantoren ter wereld met een zeer competitief DNA. Tijdens een van de sollicitatiegesprekken werd mij verteld dat daar werken zou zijn als 'the American Dream': "The ideal by which equality of opportunity is available to any American, allowing the highest aspirations and goals to be achieved". Met andere woorden: Werk hard, speel het spel goed en je kan elke gewenste ambitie of ieder doel bereiken. Ik heb bij dit kantoor fantastische zaken gedaan, met toonaangevende cliënten gewerkt en vrienden voor het leven gemaakt. Ik ben ook zeer dankbaar voor een paar belangrijke lessen die ik heb geleerd. Levenslessen, maar ook lessen over hoe ik de beste corporate arbeidsrechtadvocaat kan zijn.

Veel van die lessen gaan over business development. De beste (en meest eenvoudige) is je voortdurend af te vragen:

- Wie is je cliënt?
- Wat voor een onderneming drijft je cliënt?
- Welke risico's bestaan er binnen/voor die onderneming en welke mogelijkheden en kansen kunnen worden blootgelegd?

Met andere woorden: zeg niet alleen dat je een business partner bent, maar gedraag je ook als een business partner.

Door constant deze vragen te stellen, wordt het mogelijk om goed samen te werken met je cliënten en waarde toe te voegen aan hun ondernemingen; namelijk door juridische risico's te beperken en zakelijke kansen mogelijk te maken.

Zo is de context van het advies of jouw bijstand hoogstwaarschijnlijk anders wanneer de cliënt de general counsel is van een grote beursgenoteerde onderneming, dan wanneer de cliënt de centrale ondernemingsraad is van die grote beursgenoteerde onderneming.

Een andere les die altijd de moeite waard is om te vermelden en die hand-in-hand gaat met de vraag 'wie is je cliënt' is: 'Treat your client's wallet like it's your own'. Door dit uitgangspunt te volgen, ontstaat er een relatie op basis van vertrouwen. En vertrouwen nodigt cliënten uit om de in veel gevallen noodzakelijke informatie te delen die zijn of haar advocaat in staat stelt zich als business partner op te stellen.

Business development in flux

Elke advocaat die een succesvolle praktijk wil voeren, weet dat business development belangrijk is en het aanbrengen van cliënten een spannende uitdaging of een strijd kan zijn. Daar is een business development strategie geen snelle oplossing voor. Een duurzame en bestendige praktijk kan alleen worden gebouwd op duurzame relaties met cliënten en/of een bijzondere deskundigheid van de advocaat of het rechtsgebied waarover deze adviseert. Deze vaardigheden en kennis trekken (duurzame) cliënten aan.

Voor een succesvolle praktijk is het dan ook noodzakelijk dat iedere advocaat zijn of haar niche vindt.

Met 'niche' bedoel ik niet alleen het rechtsgebied waar de advocaat zich in kan specialiseren. Ik bedoel ook hoe je als advocaat je praktijk voert.

De wet als zodanig is niet innovatief. Hoewel sommige advocaten een andere mening zijn toegedaan, is de manier waarop een succesvol advocatenkantoor wordt gerund wel voortdurend in ontwikkeling.

Voor de hedendaagse advocatuur is LegalTech hét trending topic. LegalTech is de collectieve benaming voor innovatie in de juridische sector en de verwachting is dat deze trend zal aanhouden.

Binnen LegalTech kunnen twee varianten worden onderscheiden. Zo ontmoeten juridische dienstverleners en hun klanten elkaar op webplatforms die het mogelijk maken dat die klanten hun juridische zaken zelf kunnen regelen, zoals het opstellen en beheren van contracten. En er zijn softwareproviders die (delen) van het juridisch werkproces automatiseren.

Er is veel te doen om LegalTech en juridische automatisering als business development kans voor advocatenkantoren. Inmiddels worden hele bedrijven (succesvol) gebouwd op LegalTech en juridische automatisering en de begeleiding van advocatenkantoren hierbij!

Hoewel LegalTech en juridische automatisering zeker ontwikkelingsmogelijkheden bieden, is er nog een ontwikkeling gaande in de juridische rechtspraktijk. Of beter gezegd, een ontwikkeling aan de zijde van de cliënt. Deze ontwikkeling heb ik de afgelopen jaren nauwgezet gevolgd. Cliënten willen niet enkel meer weten of hun beslissingen, strategieën

en keuzes juridisch juist zijn. Zij willen ook weten of een beslissing, strategie of keuze ethisch juist is. En zij wenden zich tot ons, de corporate (arbeidsrecht)advocaten, voor een advies hierover.

De financiële crisis verhoogde het ethische (rechts)bewustzijn

In 2008 begon de financiële crisis. Deze crisis heeft bedrijven bewuster gemaakt van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en 'ethisch ondernemerschap'. Cliënten richten zich niet langer enkel en alleen op 'groter, sneller, sterker'. Zakelijke strategieën worden veeleer vormgegeven op basis van het realiseren van duurzame groei en stakeholders' value in plaats van alleen shareholders' value.

Dat juridisch advies meer omvat dan alleen kennis van de wet of een gedragscode is een belangrijke hoeksteen voor business development. Business development vereist een diep en oprecht inzicht in je cliënten en hun ondernemingen. Het ethische (rechts)bewustzijn van corporate clients is sinds de financiële crisis dan ook gegroeid. Om hen het beste juridische advies te kunnen geven, is noodzakelijk dat corporate advocaten kennis en begrip hebben van de normen en waarden van hun cliënten, van hun 'ethisch DNA'.

Cliënten selecteren een corporate advocaat – of moeten we zeggen, een 'ethische advocaat' – niet meer alleen om juridisch advies te geven; de ethische advocaat wordt gekozen omdat hij of zij juridisch advies geeft dat niet alleen voldoet aan de wet en het ethische DNA van cliënten en hun ondernemingen maar ook aanvaardbaar is volgens de geldende normen en waarden van de maatschappij.

Business partner

Maar hoe zit het dan met ondernemen? Draait alles nu om ethisch (rechts)bewustzijn? Het antwoord is: Nee. Bedrijfsmodellen zijn gebaseerd op winstmaximalisatie; daar is niks aan veranderd.

Als corporate arbeidsrechtadvocaat, ben ik gespecialiseerd in internationaal en Europees corporate arbeidsrecht, medezeggenschap en privacy. Voorheen was ik een corporate M&A advocaat en adviseerde cliënten over 'hoe geld te verdienen' door het acquireren en verkopen van ondernemingen. Vanaf 2008 is mijn focus verschoven en ben ik cliënten gaan adviseren over 'hoe geld te besparen' door het beheersbaar maken van arbeidskosten. Binnen de rechtsgebieden waarover ik adviseer, is de factor arbeid een brandpunt. Bij de vraag hoe om te gaan met die factor arbeid staat als terugkerend item op de agenda voor elke ondernemer: Het beheersbaar maken van arbeidskosten. Werknemers zijn immers niet alleen een zeer belangrijk, zo niet, de belangrijkste activa van een onderneming. Zij zijn ook een van de duurste aspecten van het ondernemen.

Een evenwicht vinden tussen het belang van het (door)ontwikkelen van die belangrijke activa enerzijds en het beheersen van de arbeidskosten anderzijds, is vanuit het perspectief van de corporate arbeidsrechtadvocaat een interessante uitdaging. Door mijn cliënten te begeleiden bij (grensoverschrijdende) reorganisaties, collectieve ontslagen, (her)structurering van arbeidsvoorwaarden, waaronder onderhandelen van sociale plannen en medezeggenschap, draag ik bij aan het beheersbaar maken van arbeidskosten.

Maar ik ben niet alleen een corporate arbeids-

rechtadvocaat, ik ben ook een business partner. Ik leg mij toe op het bouwen van relaties met mijn cliënten en het verkrijgen van een grondig inzicht in hun onderneming, hun organisatiestructuur en werk- en besluitvormingsprocessen, alsmede hun werknemers en wat hen drijft. Alleen op die manier kan ik als business partner waarde toevoegen en bijdragen aan het beheersbaar maken van arbeidskosten. Zo krijg ik inzicht in waar de zakelijke (en juridische) kansen liggen die mijn cliënten nastreven en kan ik hen helpen om die arbeidskosten beheersbaar te maken.

Maar ook dit is niet meer genoeg. Gezien het huidige economische klimaat – waar volgens de publieke opinie ondernemingen genoeg hebben geprofiteerd en worden geacht iets terug te geven aan de samenleving – moet mijn juridisch advies aan nog hogere eisen voldoen. Ik kan niet meer volstaan met het leveren van hoogwaardig juridisch advies en uitstekende juridische dienstverlening. Om van waarde te blijven voor mijn cliënten, moet ik (in ieder geval) ook (proberen) inzicht zien te verkrijgen in de normen en waarden waarop de ondernemingen van mijn cliënten zijn geënt, alsmede in het ethische DNA van mijn corporate clients. En dat vervolgens toetsen langs hetgeen aanvaardbaar is volgens de huidige normen en waarden van de maatschappij.

Recht en ethiek

'Recht en ethiek' was niet een heel groot onderdeel van mijn formele opleiding tot corporate advocaat. Rechtsethiek maakte geen deel uit van het curriculum van de universiteit waar ik rechten studeerde. Toen ik mijn opleiding als advocaat begon, omvatte de advocatenopleiding weliswaar (wat) rechtsethiek,

maar mijn eigen rechtsethiek ontwikkelde zich in belangrijke mate tijdens mijn werkzaamheden voor cliënten. Ik heb het moeten leren door het te doen.

In mijn praktijk maak ik voortdurend keuzes voor de juiste behandelingsoptie van een juridisch-ethische kwestie. Dat vereist uiteraard 'een scherpe juridische geest'. In de beginjaren ben ik door eenvoudigweg na te denken en daadwerkelijk te adviseren over juridisch-ethische kwesties gevormd tot corporate advocaat. Een tweede fase in die ontwikkeling tot corporate advocaat brak aan toen ik nauw(er) betrokken raakte bij corporate clients en hun juridisch-ethische kwesties. Die ontwikkeling hield in dat ik corporate clients niet alleen van juridisch advies voorzag, maar ook strategisch heb begeleid bij het implementeren van dat juridische advies binnen de onderneming of rechtspersoon van die corporate client.

Doordat ik in de gelegenheid ben geweest om het recht vanuit verschillende disciplines te beoefenen –de advocatuur, de rechterlijke macht en als bedrijfsjurist– heb ik geleerd dat het het belangrijkste is om het juridisch-ethische dilemma vanuit alle mogelijke invalshoeken te bekijken. Bovendien is er niet zo iets als het 'juiste antwoord'. Natuurlijk moeten we de wet naleven en overeenkomstig adviseren. De meeste juridisch-ethische kwesties zijn echter niet zo eenduidig dat er een eenvoudige oplossing of een one-size-fits-all juridisch advies voorhanden is. In de afgelopen jaren heb ik gemerkt dat cliënten niet alleen juridische handvatten willen voor hun juridisch-ethische kwesties, gebaseerd op 'een scherpe juridische geest'. Zij willen begeleid worden bij de vraag of de oplossing

voor hun probleem of juridisch-ethische dilemma ook daadwerkelijk ethisch verantwoord is. Dit natuurlijk bekeken vanuit alle invalshoeken.

Cliënten worden gereguleerd door wet- en regelgeving. Deze wetten en regels bepalen hoe een goede 'corporate citizen' moet handelen en zaken moet doen. De financiële sector wordt bijvoorbeeld gereguleerd middels de Wet op het financieel toezicht (Wft). Een financiële instelling kan door compliant te zijn met de Wft zijn onderneming op een gecontroleerde en ethische manier drijven. Dit omvat mede risicobeheersing bij eventuele onregelmatigheden. Het adviseren van een cliënt in de financiële sector over bijvoorbeeld de Bankierseed vereist dat de advocaat niet alleen een grondige kennis heeft van die gedragscode en bijbehorende tuchtspraak, maar ook dat hij of zij diepgaand begrip heeft van het zakendoen in de financiële sector. Meer dan ooit, moeten corporate advocaten een ethisch kompas zijn voor hun cliënten in de financiële sector en hen niet alleen adviseren over hoe om te gaan met een werknemer die in strijd handelt met de Bankierseed. De ethische advocaat dient ook een juridisch advies te geven dat de cliënt in staat stelt om te gaan met de morele maatschappelijk druk waar de financiële sector momenteel mee te maken heeft.

Ten slotte

Van corporate advocaat heb ik mij ontwikkeld tot een 'ethische advocaat'. De essentiële vraag die elke corporate advocaat zich moet stellen is wat de ambities en doelen van zijn cliënten zijn. Een goede corporate of ethische advocaat moet de cliënten ook vragen naar hun normen en waarden, hun ethiek. Vaak

worden die normen en waarden opgenomen in het beleid voor Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen (MVO). Het bestuderen van het MVO-beleid is een goed uitgangspunt om inzicht te verkrijgen in het ethische DNA van een onderneming. Vervolgens met de cliënt om tafel gaan zitten en inzicht verkrijgen in waar het de onderneming om gaat (en dat is niet alleen winstgevendheid), is pure noodzaak.

Over de auteur

Karolina Dorenbos heeft meer dan 15 jaar corporate en arbeidsrechtelijke ervaring

opgedaan in de advocatuur, de rechterlijke macht en als bedrijfsjurist. Zij adviseert en procedeert over M&A, (collectief) arbeidsrecht en HR-gerelateerde privacy. Haar modus operandi is het opbouwen van relaties; waarde toevoegen voor cliënten door niet alleen juridische problemen en obstakels te overwinnen, maar door de (juridische) kansen binnen de onderneming bloot te leggen.

L&A advocaten is een Nederlands arbeidsrecht nichekantoor gevestigd aan de Amsterdamse ZuidAs. Alle partners van het kantoor hebben hun sporen verdiend bij grote Nederlandse en internationale advocatenkantoren.

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



Cultivating excellence through coaching & training

- ✓ **Legal English Writing Skills**
- ✓ **Dutch Law in English**
- ✓ **English in Commercial Mediation**
- ✓ **Contract Drafting in English**
- ✓ **Branch Out Legal English Blog** (www.branch-out.eu/blog)

Branch Out verzorgt workshops op het gebied van vaardigheden in het Engels voor juridische professionals. Branch Out werkt met het uitgangspunt dat “taal” niet op zichzelf staat; we gebruiken een specifieke taal in specifieke omstandigheden voor specifieke doeleinden.

Ga voor meer informatie naar www.branch-out.eu



www.branch-out.eu | info@branch-out.eu | 070-888 2899 | Postbus 64747 2506 CC Den Haag

The Five Challenging Paradoxes of Firm Leadership

Door Patrick J. McKenna, internationaal erkend auteur, (gast)docent, strateeg en adviseur



Inleiding

De functieomschrijvingen van managing partners zouden moeten worden gelabeld met een duidelijke waarschuwing: *Deze functie kan u en de wijze waarop u zich binnen uw organisatie gedraagt ernstig veranderen!*

Dankzij mijn consulten, onderzoeken en interviews, heb ik in het afgelopen decennium, het voorrecht gehad een kijkje te nemen in de keuken van de uitdaging die gepaard gaat met het worden aangesteld als *nieuwe* managing partner (voorzitter van het bestuur).

Van openhartige discussies over de stress die opduikt wanneer je doet alsof je weet waar je mee bezig bent en de enorme tijdsdruk die je wordt opgelegd door de verzoeken van je partners, tot een gevoel van desoriëntatie door de omvang en de reikwijdte van het mandaat; veel professionals worstelen in stilte met de druk uit diverse hoeken tijdens hun bestuurstermijn.

Ik ben tot de ontdekking gekomen dat de grote meerderheid van leiders, in elke positie van verantwoordelijkheid, het meest kwetsbaar is aan het begin van de bestuurstermijn.

Als nieuwe leider kan een gevoel van verwarring en besluiteloosheid je verrassen, juist op die momenten waarop je scherpzinnig en vastberaden wilt overkomen. Je kunt een gevoel van overweldiging en nervositeit ervaren, terwijl je liever beheerst en dynamisch overkomt. Wat ik heb waargenomen is dat er sprake is van een aantal, wat ik zal noemen “paradoxen van leiderschap” - de min of meer aanhoudende dynamiek van de functie waar bestuurders mee worstelen om effectief om te kunnen gaan met hun baan als leider. Dit is de top vijf:

1. Zorg ik voor veranderingen of hou ik het bij het oude? (het bepalen van de “honger” naar verandering)
2. Moet ik mijn banden met mensen versterken of moet ik afstand houden? (ontwikkelingen van werkrelaties)
3. Laat ik zien dat ik weet wat ik moet doen of vraag ik om hulp? (vakkundig overkomen)
4. Beïnvloed ik sterk de beslissing die ik wil of ondersteun ik een consensus? (beslissingen nemen)
5. Richt ik mij op het behalen van resultaten of accepteer ik een bepaalde mate van onzekerheid? (prioriteiten stellen)

Iedereen die als leider fungeert, heeft een natuurlijke voorliefde voor een bepaalde aanpak; een neiging om een bepaald uiterste te kiezen boven een andere. Onze voorkeur voor ‘verandering’ of ‘dingen bij het oude laten’, is vastgeklonken in ons systeem en het resultaat van eerdere ervaringen die we hebben

opgedaan vóór het bemachtigen van de huidige leidinggevende positie. Wat doorgewinterde leiders echter hebben geleerd, is dat het vanuit beide kanten tegelijkertijd proberen te managen, de enige manier is om succesvol een weg te vinden door deze spanningen.

Laten we eens een kijkje nemen in deze top 5 spanningen van het leiderschap – met de focus op wat je als nieuwe leider kunt doen om hierin een weg te vinden. Om je een idee te geven van hoe het echt voelt om aan het roer te staan, zal elke hierop volgende paragraaf beginnen met een citaat van een echte leider binnen een advocatenkantoor (uiteraard anoniem, vanwege redenen die voor de hand liggen).

1. Het bepalen van de ‘honger’ naar verandering.

(Paradox: Waar zorg ik voor verandering en waar hou ik het bij het oude?)

Advocaten zijn gewoontedieren, met name drukke advocaten. De tijd en moeite die nodig zijn om hen voor te bereiden op nieuwe manieren van werken, mogen niet onderschat worden. Op basis van uiteenlopende initiatieven voor verandering, is het mijn persoonlijke doel om van “dat is het domste idee dat ik ooit gehoord heb” tot “maar we doen het altijd op die manier” zo goed als te elimineren!

Het eerste gebied waar je als leider spanning ervaart, is bij het bereiken van enig gevoel van consensus met betrekking tot de richting die je bedrijf, kantoor of praktijk na zou moeten streven. Die richting heeft veel te maken met de prestaties die van jou als leider worden verwacht. Het heeft ook veel te maken met de collectieve drang van jouw partners naar

verandering. "Ons dilemma", legde een bestuursvoorzitter uit, "is dat we een hekel hebben aan verandering, maar dat we er tegelijkertijd van houden. Wat mijn partners willen, is dat dingen hetzelfde blijven, maar toch beter worden."

Er zijn veel vragen die je aan je partners zou kunnen voorleggen om grip te krijgen op de richting die jouw partners op willen gaan.

Twee vragen zijn echter cruciaal:

- Wat zijn de cruciale dingen die we als bedrijf moeten veranderen en waarom?
- Wat zijn de belangrijkste dingen met betrekking tot ons advocatenkantoor die we zeker moeten behouden en waarom?

Wat je in gedachten moet houden:

- Als leider is het noodzakelijk om zo vroeg mogelijk de input van je partners te krijgen over wat zij als voorkeursrichting van de groep beschouwen.

Voer één-op-één interviewsessies met je partners, waarbij je iedere partner dezelfde vragen stelt, om erachter te komen wat hun inzichten zijn, om hun advies te vragen en om waar te nemen welke onderwerpen zich voordoen. Verkrijg duidelijkheid in waar zij specifiek 'verandering in willen zien' en wat zij specifiek 'bij het oude willen laten'. Het is verstandig om je partners te laten zien dat je oprecht betrokken bent en bereid bent te luisteren voordat je uitspraken doet over welke kant het bedrijf volgens jou op moet gaan.

Jouw interviewdoelen:

- Verkrijg informatie van je partners.
- Definieer of bevestig de belangrijkste uitdagingen van het bedrijf.
- Creëer geloofwaardigheid en win het vertrouwen.
- Neem de drang naar verandering van je partners waar.
- Verzamel input voor de ontwikkeling van je strategische plan voor de toekomst.

Het juridisch moeizame gebruik van 'shall' door juristen

[Klik hier om verder te lezen](#)

- Niets anders doen dan luisteren, voor zo lang als je dit kunt volhouden, is het belangrijkste wat je kunt doen.

Stel jezelf de vraag: Hoe kan ik beginnen met het maken van verschil? Waar wil ik verschil in maken? Helaas accepteren sommige leiders onhaalbare missies en doelen die veel te ambitieus zijn, terwijl anderen bij aanstelling weinig wordt verteld over wat er van hen verwacht wordt, behalve dan: "ga door met het aanbrengen van verbeteringen." Als je van mening bent dat de richting waarin je wordt opgestuurd niet haalbaar is of niet haalbaar is binnen het verwachte tijdsbestek, bespreek je gevoel dan zo vroeg mogelijk in je bestuurs-termijn.

2. Werkrelaties ontwikkelen

(Paradox: Waar versterk ik de banden met mensen en waar moet ik afstand houden?)

Ik realiseerde me dat de relatie met mijn partners nooit meer hetzelfde zou zijn. Iedereen heeft een motief wanneer ze met je praten. Als beherend vennoot, ben je meer geïsoleerd en kun je nooit in de massa opgaan.

Bij welke omstandigheden zullen mensen je als leider volgen? Als mensen je volgen hebben zij vaak een sterke band met je. Ze moeten het gevoel hebben dat ze jou als persoon kennen en ze moeten een connectie en een gevoel van empathie voor je overtuigingen, waarden en voorgenomen prioriteiten hebben. Tegelijkertijd moeten deze partners het gevoel hebben dat je de tijd genomen hebt om ze echt te leren kennen en begrijpen, en dat je inzicht hebt in wat zij waarderen en van belang achten. Zonder een sterke band tussen jou en je collega's is het onmogelijk om goede doelstellingen op te stellen, kunnen prestaties niet behouden worden, kunnen

grote problemen niet opgelost worden en worden nieuwe kansen zelden gecreëerd. Echter, als een leider de onafhankelijkheid van collega's neigt te verliezen, heeft men de neiging deze leider te zien als een cliché of coalitie in het bedrijf. Bij een van de bedrijven, maakte een van de partners de opmerking dat een bepaald voorstel, dat nogal absurd was, waarschijnlijk positief ontvangen zou worden, alleen omdat de opsteller een VVG is. Toen we naïef vroegen wat een VVG is, antwoordde de partner: "Oh, dat is een acroniem voor Vriend Van Gerard", de bestuursvoorzitter.

De spanning ontstaat echter, omdat je bij het benadrukken van het houden van afstand van collega's, een gevoel van afstandelijkheid en potentieel wantrouwen kunt creëren, en je weerstand kunt ondervinden wanneer je probeert dingen te bereiken. Je kunt al snel toenemende gevoelens van verdeeldheid binnen het bedrijf waarnemen. Wat je in gedachten moet houden:

- Je partners zijn niet geïnteresseerd in je titel. Ze willen weten of je als persoon met hen begaan bent, of je hen graag helpt om problemen op te lossen en hun carrière wilt helpen verbeteren. Zie het opbouwen en onderhouden van relaties als een cruciaal onderdeel van je leiderschapsrol. Vergeet niet dat leiden altijd wordt gedaan met anderen, niet voor anderen. Iedereen wil een cheerleader hebben, iemand die in hen gelooft en hen helpt om in zichzelf te geloven. Wat kun jij doen om elke partner te laten weten dat jij gelooft dat zij succesvoller kunnen worden.
- Als leider, zul je onder een vergrootglas liggen. Je wordt sterk in de gaten gehouden. Je beslissingen, hoe je ze maakt, met wie je overlegt, wat je zegt en de signalen die je afgeeft.

Je zult worden bestookt met telefoontjes en e-mails - met vragen, verzoeken en advies. Je kunt enige tijd nodig hebben om sommige relaties te veranderen. Goede leiders passen de relatie op elk individu aan.

3. Vakkundig overkomen

(Paradox: Hoe hou ik balans tussen 'weten wat te doen' en 'om hulp vragen')

Ongeacht alle kwaliteiten die ik naar mijn mening bezit, voel ik me als een vis op het droge. Maar hoe vertel ik aan anderen wat ik doormaak? Het is immers van belang dat zij in mij blijven geloven en dat zij erop kunnen vertrouwen dat ik weet wat ik doe.

Als de functie en de verantwoordelijkheid van het managen en het leiden van het gehele bedrijf, nieuw voor je zijn, heb je bij aanvang een hoop te leren. Je zult gauw tot de ontdekking komen dat de vaardigheden die je tot een zeer succesvolle beroepskracht maakte, niet per definitie dezelfde vaardigheden zijn die je zullen transformeren tot succesvolle leider. Als je bij je partners overkomt als een persoon die alle antwoorden heeft, die weet wat er te doen staat en die iedereen laat zien hoe je succesvol kunt zijn, loop je het risico om gezien te worden als een persoon die de eigen opvattingen oplegt, ongeïnteresseerd is in de meningen van andere partners, en bestaat de kans dat deze partners zich tegen je keren of dat ze zich aan je irriteren.

Echter, als je als nieuwe leider te vaak om hulp vraagt, loop je het risico om gezien te worden als iemand die het niet aan kan en zwak is. Partners kunnen zich op korte termijn gaan afvragen of het je ooit gaat lukken om waarde toe te voegen. De spanning ontstaat dus wanneer je tot ontdekking komt dat je

niet moet overkomen als iemand die naar eigen zeggen "alles al weet".

Aan de andere kant, zullen jouw collega's geen vertrouwen hebben in de richting waar het bedrijf opgaat, tenzij je doet alsof je exact weet welke richting het bedrijf op moet gaan, waar het tussentijds tegenaan zal lopen en hoe de bestemming eruit zal zien, zodra deze eenmaal bereikt is.

Wat je in gedachten moet houden:

- Luister naar het oude gezegde: Wie een vraag stelt is voor vijf minuten een dwaas, maar wie dat niet doet, is een dwaas voor de rest van zijn leven. De meeste mensen willen dat de leider succesvol is en zullen bereid zijn om je te helpen leren, zodat je waarde kunt toevoegen.
- Leren vormt een uitdaging voor het zelfbeeld van een persoon. Als leider moet je herkennen dat leren inhoudt dat je een aantal standpunten en zekerheden die je had, zult moeten aanpassen.
- Je zult effectiever functioneren als je een vertrouwing hebt - iemand die je kunt vertrouwen en waar je mee kunt overleggen. Iemand die de vreugden, successen, de moeilijkheden en de frustraties van leiderschap begrijpt.

4. Beslissingen nemen

(Paradox: Wanneer beïnvloed ik sterk een beslissing en wanneer ondersteun ik een consensus?)

Ik heb geleerd dat ik in bepaalde gevallen explicieter moet zijn. . . "Dit is de kant die we naar mijn mening op moeten gaan en op basis van de gesprekken die ik gevoerd heb, is dit wat ik denk dat we moeten doen om er te komen."

Beslissen wie welke beslissingen zal nemen en hoe beslissingen worden bereikt, is een fundamentele handeling binnen het leiderschap.

Aan de ene kant weet je dat je partners waarschijnlijk meer verantwoordelijkheid zullen nemen bij de implementatie van beslissingen waar zij zelf een rol in hebben gespeeld. Dit pleit voor een bredere distributie en een consensus besluitvormingsstijl.

Aan de andere kant, weet je dat je vaak de tegenstrijdige belangen van het goed willen overkomen bij partners die niet te snel op iets willen inspelen, moet verzoenen met de markt realiteit die stelt dat de beschikbare tijd om kansen te benutten niet onbeperkt is. Dit pleit voor een snellere besluitvorming dan volledige consensus toelaat. De keuze voor beïnvloeden of ondersteunen, kan de optelsom zijn van de bedrijfscultuur, de persoonlijkheid van de leider en situationele dynamiek. Het

bepaalt zeker hoe je bedrijf zal opereren. Wat je in gedachten moet houden:

- Door deze spanning kunnen dingen in hoge mate vastlopen. Van alle vermeldde spanningen, zou het heel goed kunnen dat je de neiging hebt om beïnvloeden, enerzijds of ondersteunen, anderzijds te zien als jouw favoriete stijl. Onderzoek toont aan dat hetgeen waar we kundig in zijn ook hetgeen is dat we geneigd zijn te versterken. Als directeur zul je meer complexe situaties moeten aanpakken dan je wellicht gewend bent. Ook zullen deze situaties mogelijk complexer zijn dan je gewend bent. Als je stevig vasthoudt aan slechts één aanpak (beïnvloeden of ondersteunen) om met de situatie om te gaan, zul je mogelijk veel minder effectief als leider zijn dan iemand die werkt aan het ontwikkelen van vaardigheden in beide besluitvormingsstijlen. Wat net zoals bij de andere spanningen vereist is,

International

**Wist u dat er
andere content op
het Nederlandse
platform staat**

LEGALBUSINESSWORLD FACT

Nederland

**Wist u dat
andere content op
het internationale
platform staat**

LEGALBUSINESSWORLD FACT

is een goede balans tussen zowel beïnvloeding als ondersteunen.

5. Prioriteiten stellen

(Paradox: Hoe behoud ik mijn focus op het behalen van resultaten en blijf ik openstaan voor onzekerheden?)

Je wilt geen zwakte, geen twijfel aan jezelf of enige bezorgdheid over het nemen van een moeilijke beslissing tonen. Je bent immers de directeur, wat inhoudt dat je bij het betreden van een ruimte zelfverzekerdheid en een hoge mate van energie moet uitstralen.

Als leider wil je tijdens je bestuurstermijn waarschijnlijk een aantal indrukwekkende resultaten bereiken. Je bent bereid om ver te gaan om deze resultaten te bereiken, omdat je gevoel van eigenwaarde en reputatie en uiteindelijk jouw nalatenschap als leider afhankelijk zijn van de productie van meetbare resultaten.

Jouw uitdaging is dat je leeft in een wereld die doordrenkt is met onzekerheden. Simpelweg methodisch te werk gaan en volhardend zijn, is dus geen garantie voor het behalen van de gewenste resultaten. Als leider moet je je op je gemak kunnen voelen bij onzekerheid en niet van je stuk raken.

Je hoeft het leven met een gevoel van onzekerheid niet leuk te vinden, maar je moet op nieuwe ontwikkelingen anticiperen, trends herkennen en veranderingen begrijpen. Als leider, moet je op de hoogte blijven van informatie over de trends die van invloed zijn op je beroep en de diverse zakelijke kansen. Jouw toekomst is direct gekoppeld aan je vermogen om snel en flexibel te reageren. Leiderschap gaat over geloofwaardigheid. Geloofwaardigheid vereist vertrouwen, zekerheid en capaciteit. In de echte wereld kan het

gevaarlijk zijn om anderen te laten zien dat je onzeker bent. Zodra er twijfels ontstaan over de zekerheid van de leider, kan dat zeer lastig te herstellen zijn. Iedere leider weet dit en iedere leider vreest het.

Wat je in gedachten moet houden:

- Het is heel menselijk om te blijven doen wat comfortabel is. Doe een bewuste poging om de oude beelden die zich in je hoofd afspeelen uit te schakelen en wees bereid om het verleden los te laten. De meest effectieve manier om het intimiderende effect van onzekerheid te minimaliseren, is door middel van planning. Hoe meer kennis je hebt van een gebeurtenis die mogelijk plaatsvindt, hoe minder slopend de verandering zal zijn.
- Weten wanneer je een bepaald standpunt moet loslaten en wanneer je voor een nieuw standpunt moet pleiten, vraagt om moed. Accepteer dat je niet altijd voor de volle 100% gelijk zult hebben in je oordelen. Wees tevens alert op je mentaliteit die voortvloeit uit je professionele training en de behoefte van je ego om gelijk te hebben. Mocht een door jou genomen beslissing achteraf onjuist blijken te zijn, verwar dan de noodzaak voor het bedrijf om van richting te veranderen niet met het gevoel dat je besluiteloos overkomt.
- Het is heel menselijk om zo nu en dan ontmoedigd te raken. Soms worden je doelstellingen door anderen bekritiseerd of blijken ze lastiger te bereiken dan gedacht. Er is altijd sprake van een element van persoonlijke opoffering en de noodzaak om flexibel te blijven. Bij onverwachte gebeurtenissen moet de waarde van een leider die erin blijft geloven niet worden onderschat. Succes verwachten na een periode

van veranderingen, heeft een positief effect op de houding van je partners. Het is een krachtige motivator.

Blijf leren (on the job learning)

Transformeren tot leider is geen kleine uitdaging. Onthoud dat er altijd een element van persoonlijke opoffering en een noodzaak om flexibel te blijven aan te pas komt wanneer je een leiderschapsrol hebt. Wanneer uitdagingen of onverwachte gebeurtenissen zich voordoen, moet de waarde van een leider die erin blijft geloven niet worden onderschat. Het is een krachtige motivator voor iedere persoon aan wie je leiding geeft. Alle succesvolle leiders hebben enige tijd nodig om door de top van spanningen heen te werken tijdens hun tijd als zittend leider. Nadenken over deze problemen bij *aanvang* van je ambtstermijn zal je een beter geïnformeerde basis geven voor het formuleren van je doelstellingen en het nastreven van je doelen.

Dit artikel is een vertaling - ook gepubliceerd in eMagazine LegalBusinessWorld.com (no.2)

*Patrick J. McKenna is an international 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 group leadership and the author or co-author of seven books including international business bestseller *First Among Equals: How To Manage A Group of Professionals* with David Maister (Free Press) and most recently, *The Changing of The Guard: Selecting Your Next Firm Leader* (Ark Publishing). He co-leads *First 100 Days: MasterClass For The New Firm Leader*, an annual program normally held at the University of Chicago.*

*Patrick is the subject of a Harvard Law case study entitled: *Innovations in Legal Consulting* (2011) and recently became the recipient of an honorary fellowship from Leaders Excellence of Harvard*

Paradoxes Questionnaire

If you want to manage the paradoxes of leadership more effectively, you must first get a sense of how you currently operate with the different tensions. This questionnaire will help you determine your preferred style.

From among the following two sets of variables, choose one that represents the style with which you're most comfortable. There are no right or wrong answers. Your choice of A or B represents how naturally disposed you are to act in one way versus the other.

Here is how you might want to think about the results: With all five of these tensions, you

cannot decide to operate or behave in one manner or the other, gravitating to one approach over the other. To be effective, you must embrace the paradox of using both approaches at the same time and with varying emphasis, depending on the context.

DETERMINING APPETITE FOR CHANGE

Shake Things Up:

A. I feel a great need for our firm to get on with making things happen.

A. Things stagnate if we don't constantly challenge the way we do things around this.

Preserve Status Quo:

B. The traditional 'tried and true' approaches to solving problems are usually the best.

B. I am often the one to suggest that we stand back and take time to think before we commit to action.

DEVELOPING WORKING RELATIONSHIPS

Strengthen Bonds:

A. I get a great deal of satisfaction from helping each of my partners become even more successful than they were.

A. Loyalty, respect and trust between and among partners is a central value of mine.

Maintain Distance:

B. It is important to me that I am valued on the basis of my overall contribution to the firm.

B. I prefer to conduct my relations with partners on a business-like and formal basis.

APPEARING KNOWLEDGABLE

Knowing:

A. I enjoy having the opportunity to teach others by coaching and contributing my knowledge and experience.

A. I feel confident in what I am stating when contributing to discussions and decisions.

Seek Help:

B. It is important to gather information and consult with partners, before introducing new initiatives.

B. I am comfortable in asking for feedback and advice so that I can improve whatever I am working upon.

MAKING DECISIONS:

Influence:

A. It is important to be, and be perceived to be, firm and decisive.

A. I think clarity of direction is more important than consultation.

Facilitate:

B. It is important to obtaining buy-in to be consultative before decisions are reached.

B. If partners are involved in helping make the decision they take more responsibility for the outcomes.

SETTING ACTION PRIORITIES

Focus on Results:

A. I drive very hard toward goals and am not easily distracted.

A. I believe you create your own future by always having clear objectives to work towards.

Accept Uncertainty:

B. I think a clear direction emerges as a result of being attentive to your marketplace and becoming aware of what is needed.

B. 'Going with the flow' is often more effective than 'sticking to your guns.'

Keep Learning as You Go

Transforming into a leader is no small challenge. It is very human to get discouraged at times. Sometimes others will criticize your objectives. Sometimes attaining your goals will seem harder than you thought. Just remember that there is always an element of personal sacrifice and a need to remain flexible when one undertakes a leadership role. When challenges arise or unexpected events occur, the value of a leader with a high-faith factor cannot be underestimated. It is a powerful motivator for every individual you lead. All successful leaders work through the top tensions over some time during their incumbency. Thinking through these issues at the *start* of your tenure will give you a more informed basis for formulating your objectives and pursuing your goals.



THE BLACK BOX

bij partnerbenoemingen

Een gesprek met Scipio van der Stoel, headhunter bij ZumpolleVanderStoel en Diederik Gosewehr, associate bij 4Future

Partnerbenoemingen zijn voor velen met name niet partners een black box. Welke criteria zijn van toepassing, hoe lang duurt het traject, zijn er externe factoren die meespelen? De redactie van LegalBusinessWorldNL sprak hierover met Scipio van der Stoel, headhunter en oprichter van ZumpolleVanderStoel en Diederik Gosewehr associate bij 4Future. Beide heren hebben ervaring met deze materie en adviseren onder andere op dit gebied.

Binnen de advocatuur wordt regelmatig geklaagd over het gebrek aan transparantie bij partnerbenoemingen. Wat zijn de klachten die jullie horen?

“Het benoemingsproces wordt door kandidaat partners als zeer frustrerend ervaren. Zonder uitzondering horen wij dit bij ZumpolleVanderStoel in onze veelvuldige gesprekken met talentvolle advocaten”, aldus Scipio van der Stoel. Ook door degenen die uiteindelijk de eindstreep halen.

Dit komt allereerst omdat men geen “control” heeft over het proces, maar ook door de mystiek en de subjectiviteit waarmee het proces bij de meeste kantoren is omgeven. In een recent artikel omschreef ik dat kandidaten het proces als een ‘black box’ ervaren.

Ik benoemde onder meer de volgende klachten, die wij zeer frequent horen over het proces:

- De (financiële) toetredingscriteria en de spelregels worden gaande het proces bijgesteld.
- Niet duidelijk is of er ruimte is voor een nieuwe partner.
- Het te doorlopen proces is niet duidelijk beschreven.
- Kantoren denken vaak niet tijdig of strategisch over opvolgingsvraagstukken na.
- Er moeten wat rekeningen worden vereffend tussen verschillende secties/partners (jij hebt mijn kandidaat niet gesteund, dus ik steun ook niet die van jou).
- Er worden zwaardere eisen gesteld aan nieuwe toetreders dan aan de zittende partners.
- Dat men zichtbaarder binnen kantoor moet worden (hoewel je er al 10 jaar bikkelhard en met succes werkt en geen borrel en uitje hebt overgeslagen).
- Londen (HQ) wil geen extra winstpunten aan Nederland toekennen.
- Dat een kandidaat “totaal onverwacht” in de laatste vergadering is gesneuveld.
- Dat voor de vorm een businessplan moet worden opgesteld (dat vervolgens in de

bureaula wordt gestopt en waar nooit meer wat mee wordt gedaan).

- Verder horen we ook vaak dat de waan van de dag voor waarheid wordt aangenomen en dat niet (strategisch) naar de wat langere termijn wordt gekeken.

Diederik Gosewehr: “Wij vonden een artikel in Advocatie uit 2007. Daarin gaat het over lange trajecten, onzekerheid en weinig transparantie¹. Wij zijn nu 10 jaar verder, en leven in een tijd van disruptie, maar op dit punt is er in 10 jaar blijkbaar weinig vooruitgang geboekt. Dat geldt overigens niet specifiek voor de advocatuur. In mijn ervaring bij diverse professionele partnerorganisaties, ook in de accountancy- en advieswereld, is dit ook al tijden en nog steeds een heikel thema.”

Maar vrijwel alle grote kantoren hebben toch wel een proces voor partnerbenoemingen, met normen, met KPI's, actoren en businesscases?

“Wij zien twee problemen. In de eerste plaats zijn het beleid, de processen en de normen niet altijd even duidelijk.

Grote kantoren hebben dat vaak beter op orde dan kleinere, die minder vaak met dit bijltje hakken, dat lastig vinden, er nog niet over hebben nagedacht of er geen tijd en energie in willen steken.

Bij de echt kleine kantoren gaat het soms beter, omdat het om een individueel geval gaat en er vaak geen proces, maar een gesprek is. Maar een veel groter probleem is, zoals Scipio aangeeft, dat aan het eind van de dag alles ‘vloeibaar’ lijkt te worden.

Verwachtingen worden dan vaak niet meer waargemaakt. En dan gaat het schuren.”

Hebben jullie voorbeelden waar men aan moet voldoen om partner te worden bij een groot kantoor en zitten er wezenlijke verschillen tussen de grote kantoren? En in hoeverre is de hoogte van het inkoopbedrag een drempel?

“Dat verschilt sterk per kantoor en is afhankelijk van de koers die een kantoor in de toekomst wil gaan varen. Wat wordt verwacht van toekomstige partners zou moeten aansluiten bij de toekomstvisie van het kantoor. Vaak echter is ook die toekomstvisie niet heel helder geformuleerd en is beperkt tot de korte termijn, de zeer nabije toekomst.. In de praktijk zien wij een grote diversiteit aan normen. Die zijn vaak gekoppeld aan de dimensies van bijvoorbeeld de Business Balanced Scorecard². Naast vaktechnische kwaliteit gaat het om normen in termen van omzet, bestaande en nieuwe klanten, mensen, processen, ontwikkeling etc. Maar alleen al als het gaat over geld, is vaak sprake van een waaier van normen: eigen omzet, aangestuurde omzet, tarief, afboekingen etc. En dan kent succes vele vaders.

Voor kleine(re) kantoren is het lastig om de processen en de bijbehorende normen van de grote kantoren te kopiëren. De dynamiek, context, omvang, strategie, portfolio etc. zijn vaak zodanig anders, dat dat niet zou werken. Niettemin is het voor kleine kantoren die hier mee worstelen goed eens te kijken naar wat en hoe de grotere kantoren dat hebben geregeld. Niet om dat te kopiëren, maar om ideeën op te doen.”

“Overigens: Inkoop is uit, ingroei is in”, vervolgt Scipio. “Als er al sprake is van inkoop, is het bedrag veel lager dan vroeger het geval

was. In de afgelopen 15 jaar, waarin geen sprake meer is van een stabiele economische ontwikkeling, zijn mensen vaak niet bereid grote bedragen aan goodwill upfront in te leggen. De ingroei zorgt dat de inkoop geschiedt door een aantal jaren met minder winstpunten genoeg te nemen. Doorgaans moet er wel kapitaal ingelegd worden (vaak de nominale waarde van de aandelen en een achtergestelde lening), maar dat zijn beperkte bedragen en banken werken daar enthousiast aan mee. De accountancysector loopt hierin wellicht voor op de advocatuur³. Over de achtergestelde lening wordt jaarlijks rente ontvangen en het kapitaal ontvang je bij vertrek weer terug.

Maar er is ook een andere kant, wil iedereen die bij een advocatenkantoor komt werken daar nog wel partner worden?

Diederik hierover: “Mensen van de zogenaamde generatie Y (geboren na 1985) hebben andere prioriteiten in het leven dan diegenen die nu de kantoren besturen. Hun drijfveren en motieven zijn vaak gericht op voor hen belangrijkere zaken dan partner worden (bijv. zorgtaken, werk-privébalans). Je kunt ook medewerker blijven of op een gegeven moment bedrijfsjurist worden, met een prima inkomen en zonder de risico's van het ondernemerschap. Voor diegenen die dat nog wel willen (en dat zijn er overigens nog genoeg) geldt dat je als kantoor duidelijk moet zijn, bij voorkeur vanaf de dag dat mensen bij je komen werken: Niet iedereen die partner wil worden kan dat, garanties geven we in ieder geval niet, maar we hebben wel een goed en zo transparant mogelijk proces waarin mensen worden ondersteund⁴.”

Blijkbaar hebben kantoren ook een belang bij die black box. Wat is dat dan?

“We komen dan op meer psychologisch terrein terecht”, aldus Diederik. “Het zijn vooral de babyboomers en de vroege generatie X (de 50-plussers van vandaag) die zijn opgegroeid in een andere wereld, een wereld die veel meer dan de huidige uitgaat van ‘carrot and stick’, van straffen en belonen. In die wereld is het partnership ook de beloning voor langdurig hard werken. Van dat harde werken door medewerkers worden in het partnershipmodel vooral ook de zittende partners beter. Het in stand houden van de black box en het voorhouden van de wortel geeft het kantoor daarnaast ruimte en vrijheid. Wel de voordelen, niet de nadelen dus.”

Duidelijk, maar is dat handig als je daar vanuit organisatieperspectief naar kijkt?

“Nee, dat is het in sterk afnemende mate. Mensen accepteren dat niet meer en hebben ook interessante alternatieven. In die alternatieven (een ander kantoor, een eigen kantoor, een overstap naar een bedrijfsjuridische functie)⁵ kiezen mensen voor wat zij belangrijk vinden: transparantie, veiligheid, vertrouwen, steun en begeleiding bij professionele en persoonlijke ontwikkeling. De winnaars zullen die kantoren zijn die dat inzien en ervoor zorgen dat hun partnertraject daaraan voldoet.”

Dat is vanuit het organisatieperspectief. En vanuit persoonlijk perspectief, wat betekent dat voor de individuele advocaat?

“Aan inzicht in de psychologie ontbreekt het veel professionals nog vaak. Waar het om gaat is dat mensen geen ‘ik-word-hier-partnercontract’ sluiten, maar wel een psychologisch contract met hun kantoor. Dat betekent

dat ze aan het einde van de dag willen begrijpen waarom het is gelukt om partner te worden, maar vooral het waarom wanneer dat niet is gelukt. Dat mag geen verrassing zijn, anders haken mensen af. De verbreking van dat psychologisch contract door het kantoor (het is wel een verrassing en de argumenten zijn op zijn minst twijfelachtig) leidt tot groot negativisme.

Als je weet dat de kansen om partner te worden beperkt zijn, maar je doet mooi en betekenisvol werk voor je klanten, blijf je loyaal aan de organisatie en blijf je je daarvoor inzetten. Uit diverse recente onderzoeken blijkt dan ook dat “cultuur” (en daar hebben we het hier over) met stip stijgt op de lijst waarom mensen ergens willen werken. En in Professional Services Firms in het algemeen is loyaliteit en betrokkenheid van mensen de sleutel tot succes”, aldus Scipio.

Dus het kan zo zijn dat mensen die uiteindelijk geen partner worden toch een loyale en betrokken medewerker blijven?

“Ja, het gaat om dat psychologisch contract. Iemand die geen partner wordt zal uiteraard teleurgesteld zijn, maar als het proces wat daartoe heeft geleid transparant en eerlijk is geweest, ben ik ervan overtuigd dat die medewerker loyaal en betrokken blijft⁶. De afgelopen 40 jaar is hier veel onderzoek naar gedaan, dat is samen te vatten onder ‘fair process, fair outcome’: mensen zullen een besluit accepteren als ze er op vertrouwen dat het proces dat naar dat besluit heeft geleid eerlijk was. Omgekeerd geldt trouwens, maar vaak in mindere mate, hetzelfde: een positieve uitkomst van iets dat wordt ervaren als een onzuiver of oneerlijk proces, zal op veel minder sympathie kunnen rekenen.

Overigens raken die onderwerpen elkaar als medewerker X om onduidelijke redenen geen partner is geworden, maar collega Y om dezelfde onduidelijke redenen wel. Nodig is dus: 'Ik begrijp waarom zij dit jaar wel partner is geworden, en ik (nog) niet'."

Interessant, maar wat betekent dat dan voor dit onderwerp?

"Dat betekent dat kantoren zich vooral op twee dingen moeten richten," vervolgt Diederik: "De eerste is de vraag wat de toekomstvisie betekent voor de strategische keuzes waar het kantoor voor staat. En dat dan vertalen naar de personele opbouw van het kantoor en een partnertraject. Dan komen vragen aan de orde als: Waarom doen wij wat wij doen, voor wie doen wij dat, wat vinden wij echt belangrijk, welke cultuur willen wij hebben en hoe werken wij samen. Het antwoord op deze vragen zou kunnen leiden tot een zo transparant mogelijk partnertraject.

Bestuur en partners zijn zich daarbij bewust van de grote betekenis van het psychologisch contract en committeren zich aan een eerlijk proces."

En wie wordt daar uiteindelijk beter van?

"Wij zijn ervan overtuigd dat in welk samenwerkingsverband dan ook transparantie, veiligheid, vertrouwen en steun de sleutels voor succes zijn. En dat kan overigens prima gepaard gaan met het formuleren van hoge eisen, normen en KPI's.

Omgekeerd werkt dat laatste niet zonder die eerste voorwaarden. Uiteindelijk worden kantoren, partners, medewerkers, en niet in de laatste plaats de klanten, daar beter van."

Akkoord, maar dan toch even terug naar de inhoud. Hoe zou een dergelijk proces er dan uit kunnen zien? Garanties kunnen toch niet worden gegeven? Zo'n partnerbenoeming is toch afhankelijk van heel veel factoren, zoals ruimte en behoefte, omzet, sponsors, etc.

"Belangrijk is het formuleren van de minimum-eisen waaraan moet worden voldaan, afhankelijk van de hiervoor genoemde strategische keuzes van het kantoor. Mooi zou zijn als de kandidaat-partner dat in een vroeg stadium (bv de 5^e - 7^e jaars medewerker) deze zelf zou formuleren.

Deze businesscase wordt dan een voorstel/aanbod van de kandidaat aan het partnership of het bestuur. Als die dat voorstel accepteren, is er een contract. Wees daarnaast in dat contract duidelijk over die elementen en factoren die zeker een rol spelen, maar (nog) niet geconcretiseerd kunnen worden. Benoem onvoorziene omstandigheden en wees daar ook eerlijk over.

Uiteraard moet je ook bereid zijn te strijden voor je partnership. Veel partners hebben op basis van hun ervaringen een soort haat-liefdeverhouding met hun kantoor. Enige teleurstelling op enig moment hoort erbij, en niemand heeft gezegd dat het eenvoudig zou zijn. Als je als (kandidaat-)partner niet over de veerkracht beschikt om hier mee om te gaan, moet je je uiteraard afvragen of je dat traject wel wilt ingaan.

En als het aan het einde van het traject toch niet lukt door eerder onvoorzienbare omstandigheden, door spelletjes of doordat 'Londen' heeft bepaald dat er genoeg partners in Nederland zijn, wees dáár dan vervolgens als kantoor of bestuur eerlijk over, schuif

de schuld niet af, neem daar zelf verantwoordelijkheid voor en bovenal: leer ervan voor de toekomst!”

Welke elementen zouden een dergelijk transparant proces nog meer moeten bevatten?

Diederik hierover: “Naast het schrijven van een business-case, in lijn met de strategische keuzes van het kantoor, zou het goed zijn een professionele partnerbenoemingscommissie te hebben. Vaak is zo’n commissie er wel, maar is het een lege huls en/of ontbreekt het aan de professionaliteit en zorgvuldigheid die je van advocaten zou mogen verwachten. Dus een goed en transparant proces, met afspraken over de follow-up die ook nagekomen worden (Wie is waarvoor ‘in the lead’?). Daarbij zou het ook helpen als er voor de kandidaat een mentor (bijvoorbeeld een senior partner) is die een klankbord is bij het realiseren van de doelstellingen in de businesscase.”

En aan welke toetredingsvoorwaarden moeten we dan verder nog denken?

“Naast wat we daarover hiervoor hebben gezegd, is een element dat nogal eens wordt vergeten: persoonlijke en leiderschapskwaliteiten van de toekomstige partner. De kwaliteit van het toekomstige partnership en het kantoor heeft veel baat bij die elementen waarin niet alleen in de opleiding maar ook in de beoordelings- en ontwikkelsystematiek van kantoren nog te weinig aandacht wordt besteed. Er is nog ruimte om bijvoorbeeld met 360 graden feedback, intervisie, leer- en ontwikkelcycli te werken. Ook zou je kunnen denken aan een assessment op niet juridische vaardigheden en de kandidaat-partner

daaraan laten werken voor zover die vaardigheden niet op het gewenste niveau zijn. Feedback vragen, ontvangen en geven is overigens in ieder geval een onderwerp waar nog veel in te leren is voor professionele organisaties.”⁷

Zijn er kantoren die hier al mee bezig zijn?

“Ja die zijn er. Daarom zullen wij daar in een volgend artikel (in LegalBusinessWorld) aandacht aan besteden”.

Tot slot, het partnermodel als businessmodel bestaat al heel lang. Is het geen tijd om dit hele model te reviewen en voor compensatie, bonussen e.d. ook te kijken naar andere branches? Zo voorkom je wellicht hele grote maatschappen waar partners gedreven worden door persoonlijke winstdoelstellingen en creëer je een organisatie waar je op meerdere competentiegebieden mensen kunt belonen teneinde de missie van het kantoor nog beter te ondersteunen.

“De discussie over de voor- en nadelen van en alternatieven voor het partnermodel, bestaan al zolang als het model zelf. Veel kantoren kijken er regelmatig kritisch naar en de afgelopen jaren zijn wel maatregelen doorgevoerd om de nadelen te voorkomen of te beperken. Vooral in de accountancywereld zijn er kantoren die er van afgestapt zijn. De oorspronkelijke partners zijn daar nu bijvoorbeeld directeur. Zolang echter niet hard kan worden gemaakt of helder kan worden aangegeven dat dat leidt tot meer succes in het realiseren van de missie van het kantoor, zal het partnermodel naar ons idee blijven bestaan.

Noten bij 'The Black Box bij partnerbenoemingen'

1 Advocatie 29 augustus 2007: "Je wordt partner en dan...."

2 Robert S. Kaplan, David P. Norton - The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action

3 https://www.accountant.nl/contentassets/c3f0d76f532a4ffbb336543a0e927b08/nba_eindrapport-goodwill-sept16-03.pdf

4 Ibid. blz 45. De benoeming van medewerkers tot partner voor kantoren heeft overigens veel voordelen ten opzichte van het model van de zogenaamde "horizontale instroom".

5 <https://www.linkedin.com/pulse/top-10-argumenten-van-advocaten-om-bedrijf-sjurist-te-scipio>

6 Dit is een algemene notie, los van de vraag of dat past bij het beleid van een kantoor op het punt van loopbaanontwikkeling (bijvoorbeeld up or out)

7 http://www.be7.nl/sites/be7.nl/files/MT01_2017_InterviewWesselGanzevoort.pdf



Diederik Gosewehr is verantwoordelijk voor de "People"-tak van 4Future. Hij heeft de afgelopen 16 jaar als HRM-directeur bij verschillende grote en kleinere partnerorganisaties gewerkt.



Scipio van der Stoel is 10 jaar headhunter voor ervaren juristen en fiscalisten en klankbord voor managing partners, general counsels, tax directors en overig senior management. Daarvoor is hij lang advocaat en managing partner geweest.

Als u tussen de kalkoen en de olie-
bollen door dit jaar niets te doen heeft,
doe dan eens deze English Test

[Klik hier om verder te lezen](#)



Voel jij je als een vis in het water in je rol als jurist?

Door Tamara Willemse-Swagemakers, coach en partner 'Meesterlijk Contact'

'Iedereen is een genie. Maar als je een vis beoordeelt op zijn vaardigheid om een boom te beklimmen, zal deze vis zijn hele leven het gevoel hebben dat hij dom is'. Aldus Albert Einstein.

Het opleidingssysteem voor de praktijk van de juridische dienstverlening is er niet op gericht om je te laten excelleren in jouw eigen talent en vaardigheden in je rol als jurist. In alle jaren dat ik juridische opleidingen volgde, Nederlands recht aan de Universiteit van Tilburg, Notarieel recht aan de Radboud Universiteit Nijmegen en daarna de Beroepsopleiding Notariaat, is er heel veel tijd en energie gestoken in mijn ontwikkeling als jurist. Maar niet in mijn persoonlijke ontwikkeling; de ontwikkeling van andere dan juridische vaardigheden. Terwijl ik aan den lijve ondervonden heb hoe noodzakelijk deze zijn. Hoe je je kunt ontwikkelen als mens en daardoor kunt groeien als professional als je deze vaardigheden bezit. U zult zich misschien afvragen waar ik op doel.

In mijn rol als kandidaat-notaris heb ik nooit geleerd om grenzen aan te geven. Om feedback te geven en te ontvangen. Maar ook niet hoe ik kon excelleren in mijn rol door mijn persoonlijke kwaliteiten te ontwikkelen. Ik was me niet bewust van mijn toegevoegde waarde buiten mijn juridische kennis. Jarenlang heb ik me aangepast. Heb ik meegewonnen met de stroom. Met de school vissen, omdat ik geen idee had dat ik een keuze had. Dat het anders kon. Ik voelde me na 12 jaar werkzaam te zijn geweest als jurist niet (meer) als een vis in het water.

Waarom ik er intussen van overtuigd ben dat dit anders had gekund?

Omdat ik in de afgelopen jaren buiten de juridische dienstverlening zoveel heb geleerd. Over mezelf. Maar vooral over hoe je met niet juridische praktische tools en tips je werk leuk kunt maken. Door je niet alleen te focussen op kennis maar ook op je persoonlijke kwaliteiten. Of talent, of sterke punten of hoe je het ook noemen wilt.

Een praktijkvoorbeeld laat zien wat ik bedoel. Laatst kreeg ik het verzoek een advocaat te coachen. Hij ging een partnertraject in. Het leerdoel/de coachvraag: acquisitievermogen vergroten. Iedere partner moet immers zijn eigen klanten binnen kunnen halen. Maar hoe werkt dat als je een hele slimme jurist bent maar geen geboren netwerker....

Uiteraard kan ik iemand in een coachtraject bepaalde vaardigheden bijbrengen. Ik heb er voor kunnen zorgen dat hij in plaats van een 4 naar een 7 ging op de schaal van 1 tot 10 in acquireren. Maar ik kan een advocaat die een geboren 'wetenschapper' is nooit laten excelleren op netwerkbijeenkomsten. Hij zal nooit die 9 of 10 halen; simpelweg omdat hij

daar van nature niet goed in is. Hij heeft andere (aangeboren, wel of niet ontwikkelde) talenten.

Dus mijn pleidooi is: Laat iedere jurist zich ontwikkelen op een manier die bij hem of haar past. Laat de wetenschapper excelleren in de vaardigheid die bij hem past en laat die geboren netwerker de klanten binnen halen voor het kantoor, zodat de wetenschapper vervolgens zijn of haar werk kan doen. Zo creëer je een win-win situatie voor je kantoor. Niet alleen laat je dan de juristen doen waar ze goed in zijn; je laat ze stuk voor stuk excelleren!

Het resultaat: Mensen zijn gemotiveerd, hebben veel energie, stralen dat uit naar klanten en willen graag bij jou/voor jou (blijven) werken omdat ze de beste versie van zichzelf mogen zijn. Geen uitval door ziekte en/of stress/burn-out dus. En geen kapitaalvernietiging doordat mensen na hun stageperiode of daarna het kantoor verlaten. Mijn pleidooi is niet uit de lucht gegrepen, maar gebaseerd op wetenschappelijk bewijs.

Graag verwijs ik bijvoorbeeld naar het wetenschappelijk onderzoek dat gedaan is door Dr. M. Van Woerkom (universitair hoofddocent bij het departement Human Resource Studies, Tilburg University) en M.C. Meyers in 2014 en 2015: 'My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. Human Resource Management, 54, 81-103'.

De conclusie naar aanleiding van dit onderzoek: Het laten ontdekken en ontwikkelen van talent leidt tot meer bevlogenheid, minder ziekteverzuim, betere prestaties en meer ontwikkeling.

Negeren van talent, een recept voor uitval

In grote organisaties, zoals Deloitte (*'Haalt u meer uit het talent van uw mensen, dan haalt u meer uit uw organisatie'*) en ABN AMRO (*'De zachte kant in de advocatuur, winst is een afgeleide'* door Han Mesters 31 oktober 2016 in *LegalBusinessWorld NL eMagazine*) is men er ook van overtuigd dat het 'talent-denken' werkt. En om u een ander voorbeeld te geven: Er is op Nyenrode Business University zelfs een leerstoel 'Strategisch Talent Management'. Deze wordt bekleed door prof. Dr. Lidewey van der Sluis; een econome van huis uit. Laatst woonde ik op Nyenrode een interessante masterclass bij van haar. Aan de hand van diverse praktische voorbeelden gaf zij aan hoe organisaties gebruik kunnen maken van het menselijk talent/kapitaal dat in hun bedrijf aanwezig is. En wat er gebeurt, vooral wat het bedrijven kost, als ze dat niet doen. Als je geen gebruik kunt maken van je persoonlijke kwaliteiten of talent en gedwongen in een hokje wordt gestopt. Als je dagelijks moet voldoen aan de verwachtingen binnen een kantoor of organisatie die niet bij je passen. Of als je dagelijks een 'kunstje' moet doen dat niet bij je past, vergelijk het met het voorbeeld van Einstein, is dat wat mij betreft hét recept voor uitval. Niet (alleen) het aantal uren dat je werkt, maar vooral niet helemaal jezelf kunnen zijn, niet je volledig potentieel kunnen benutten en vanuit kracht en authenticiteit kunnen werken, dát is naar mijn idee de belangrijkste oorzaak van werkstress en een burn-out.

Recent heeft onderzoek door de Stichting Jonge Balie en Movir onder jonge advocaten uitgewezen dat bijna 1 op de 10 advocaten het vakgebied wil verlaten vanwege discrepantie in de balans werk-privé. En 44% ervaart een (te) hoge werkdruk op kantoor,

onder andere door de verplichte acquisitie die ze voor het kantoor moeten verrichten. De vraag is waar deze hoge werkdruk door wordt veroorzaakt? Naar mijn mening is een van de oorzaken het willen voldoen aan verwachtingen van anderen. En daarmee samenhangend het ontbreken van de vaardigheid om je eigen verwachtingen en grenzen aan te kunnen of durven geven, omdat deze jonge advocaten graag op het kantoor willen blijven werken na hun stageperiode. Het bespreekbaar maken van de werkdruk en stress, die veroorzaakt wordt door het over de eigen grenzen gaan, is vaak een taboe. In het interview met BNR nieuwsradio, waarvoor ik werd benaderd naar aanleiding van het genoemde onderzoek, heb ik dit ook aangegeven (zie: <http://www.meesterlijkcontact.nl/wie-durft/>).

Taboe op hulp

Een van de andere oorzaken van stress en werkdruk is gelegen in het feit dat juristen niet leren om hulp te vragen. Ze worden vaak in het diepe gegooid. Letterlijk hoorde ik van een bestuursvoorzitter van een groot advocatenkantoor toen ik met hem in gesprek was: *"Wij namen een stuk of tien stagiaires aan, gooiden hen in het diepe en wachtten net zolang tot de beste kwamen bovendien"*. Dan is hulp vragen echt een taboe. Iedere vraag waaruit blijkt dat jij niet weet hoe je iets op moet lossen wordt gezien als een falen en zorgt er mogelijk voor dat jouw collega of misschien concurrent wel mag blijven na de stageperiode en jij niet. Dus houden mensen hun mond en ploeteren door. Ze houden het op wilskracht heel lang vol, maar op een gegeven moment gaat het licht uit (<http://www.deadvocatenwijzer.nl/news/bedrijf/%E2%80%98op-een-gegeven-moment-gaat-het-licht-uit%E2%80%99>)

Je talent is wie je bent

Maar de belangrijkste oorzaak van het ervaren van stress is naar mijn idee dat deze jonge advocaten geen idee hebben waar ze goed in zijn. Ze hebben een opleiding in kennis genoten. Maar zijn zich niet bewust van hun drijfveren, normen, waarden, kwaliteiten overtuigingen en andere persoonlijke vaardigheden en talenten. Ze hebben er in ieder geval geen idee van hoe ze dit kunnen gebruiken in hun dagelijkse werk.

Ik ben ervan overtuigd dat het noodzakelijk is dat juristen hun persoonlijk potentieel ontdekken en ontwikkelen. En als ze dit potentieel dagelijks kunnen gebruiken, ze hierdoor plezier beleven in hun werk. Daardoor ervaren ze wél een goede werk-privébalans en ervaren ze minder werkdruk en stress. Als je

mag doen waar je goed in bent, werk je nog steeds hard, maar krijg je er ook energie van (en kost het niet alleen maar energie). Weer even terug naar het voorbeeld van die geboren netwerker: Laat die veel meer van deze persoonlijke kwaliteiten gebruiken in zijn of haar dagelijkse werk.

Dat zoveel stagiaires stress ervaren van moeten acquireren, zoals beschreven wordt in het onderzoek, wordt naar mijn idee hierdoor veroorzaakt. Ze hebben geen idee waar ze goed in zijn en kunnen dat/zichzelf daardoor dus ook niet “verkopen”.

In het boek '[De 10 geboden voor de advocaat-stagiair](#)' (door Michel Knapen en Linda van der Ham) worden veel praktische tips gegeven hoe je met deze en andere stress-

Nederland

**Wist u dat
wij naast Lexpo
ook mediapartner
zijn bij de
Paralegalday**

LEGALBUSINESSWORLD FACT

International

**Wist u dat
wij media partner
zijn bij
verschillende
buitenlandse events**

LEGALBUSINESSWORLD FACT

factoren, zoals bijvoorbeeld hiërarchische verhoudingen, om kunt gaan. Overigens zijn deze tips niet alleen voor advocaten maar ook voor andere juristen, in welke hoedanigheid ook, zeer bruikbaar. Ik adviseer veel van mijn klanten om dit boek te lezen. Dat veel mensen stress en werkdruk ervaren in hun dagelijks werk als jurist zie ik in mijn praktijk niet alleen in de advocatuur. Ik zie het bijvoorbeeld ook in de accountancy, maar ook in het notariaat, het vakgebied waarin ik zelf gedurende meer dan 10 jaar werkzaam ben geweest.

Kennis en soft skills

Op 3 december 2016 is er een arbeidsmarkt special verschenen voor het notariaat. Uit het arbeidsmarktonderzoek, uitgevoerd door Berenschot, blijkt onder andere dat 1 op de 5 kandidaat-notarissen overweegt het vak te verlaten. Verder blijkt uit dit onderzoek dat de duurzame inzetbaarheid van werknemers niet of nauwelijks besproken wordt binnen kantoren, dat de flexibiliteit te wensen overlaat en dat de helft van de (kandidaat-)notarissen problemen ervaart in de balans werk-privé. In de visie op de toekomst van het notariaat, die ik samen met de bestuursvoorzitter van de KNB (Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie) heb mogen geven, is onze conclusie dat het in de toekomst gaat om de kennis en de soft skills.

De menselijke kant van de juridische dienstverlening wordt steeds belangrijker. Gezien de digitalisering die speelt, wordt het steeds belangrijker dat juristen zich onderscheiden. Nu is al zichtbaar dat kennis voor iedereen beschikbaar is via het internet. Maar de vertaling van deze kennis is en blijft ook in de toekomst heel belangrijk. Een computer kan wellicht vele malen sneller wetsartikelen, literatuur en jurisprudentie analyseren, maar

er zijn en blijven altijd mensen nodig. Mensen doen immers zaken met mensen. Dus er zullen altijd mensen, juristen, nodig blijven. Enerzijds om de juiste inschatting te kunnen maken van het probleem: Wat is nu echt het probleem, de vraag die geanalyseerd moet worden (kennis) en de vraag achter de vraag die boven water gehaald moet worden in het gesprek met de klant (skills). Anderzijds om de vertaling van deze analyse naar de klant te kunnen maken: Welke oplossing past het beste voor deze klant, in deze situatie (kennis en skills) en hoe communiceer je dit (skills).

Dat het noodzakelijk is dat je dus ook deze 'soft' skills moet ontwikkelen is voor mij een 'hard' bewezen feit. En dat veel juristen zich er (nog) niet bewust van zijn dat dit noodzakelijk is ook. Een praktisch voorbeeld: Als ik een jurist in een eerste coach/kennismaakingsgesprek de vraag stel "*Vertel eens wie jij bent?*" krijg ik in drie kwart van de gevallen een antwoord dat te maken heeft met kennis, niet met persoonlijke kwaliteiten. Dus bijvoorbeeld: "*Ik ben een arbeidsrechtjurist*" of "*Ik ben een kandidaat notaris en heb de Grotius Estateplanning cum laude afgerond*". En als ik dan zeg: "Dan weet ik nog steeds niet wie je bent" word ik meewarig aangekeken.

De identiteit wordt voor die juristen volledig bepaald door hun kennis. Dat is wie ze zeggen te zijn. Maar er is meer, er zit een mens achter de meester. Hoe je deze soft skills ontwikkelt benader ik vaak aan de hand van het boek "A Whole New Mind" door Daniel H. Pink. Ofwel "Een compleet nieuw brein". De ondertitel van het boek is "Why Right-Brainers Will Rule the Future". Ik leg juristen uit dat zij niet alleen in staat moeten zijn om hun linkerhersen helft te gebruiken

(kennis en analyse), maar ook hun rechterhersen helft (bijvoorbeeld intuïtie, empathie). Aan de hand van heel veel praktische voorbeelden leer ik juristen hoe zij hun andere hersen helft kunnen ontwikkelen en trainen. Ik laat ze ervaren hoe ze hun IQ en EQ kunnen gebruiken in hun dagelijkse werk als professional.

De enige zekerheid die er is, is dat er niets meer zeker is. De maatschappij verandert. Dagelijks. Consumenten veranderen. Er is steeds meer sprake van digitalisering.

De enige manier om als jurist hierin te overleven is ervoor te zorgen dat je flexibel bent.

Dat je uitgaat van je eigen kwaliteiten. Van jouw kennis en soft skills.

Zodat jij kunt excelleren door juist die dingen te doen die helemaal bij jou passen. Waar jij uniek in bent. Waar jij, om met de woorden van Einstein te spreken, een genie in bent.

Dat vraagt om persoonlijke ontwikkeling, en persoonlijk leiderschap. Jij bent verantwoordelijk voor je eigen ontwikkeling. Dus als persoonlijke ontwikkeling niet wordt geboden op het kantoor of bij de organisatie waar jij werkt, neem dan zelf de regie. Maak je eigen Persoonlijk Ontwikkelings Plan. Persoonlijk leiderschap in de juridische dienstverlening wil zeggen dat jij het heft in eigen hand moet nemen.

Als jij als jurist het verschil wilt maken in je vak, welk vakgebied of in welke rol dat ook is, zul jij zelf actie moeten ondernemen.

Ik ben ervan overtuigd dat als jij als jurist de regie neemt en gaat doen waar jij goed in bent je je als een vis in het water zult voelen, dagelijks met een voldaan gevoel naar huis gaat, een grote toegevoegde waarde zult leveren voor je klanten en met plezier, energie en een goede balans je vak uit kunt oefenen.

En werkgevers/kantoren die leiderschap willen stimuleren wijs ik nog graag op het 'voortschrijdend inzicht' zoals Prof. Ron Meyer (TIAS Business School Tilburg University) dat zo mooi beschrijft: Wendbare organisaties van de toekomst zijn die organisaties waar de mens in plaats van de structuur centraal staat.

Meer over Tamara Willemse-Swagemakers, zie <http://www.meesterlijkcontact.nl>

'Iedereen is een genie. Maar als je een vis beoordeelt op zijn vaardigheid om een boom te beklimmen, zal deze vis zijn hele leven het gevoel hebben dat hij dom is'.

Albert Einstein.



Bas Kodden

De juridische sector lijdt - aan angststoornissen

En juist daarin schuilt het gevaar

Een interview met Dr. Bas Kodden.

Het internet staat inmiddels bol van de vele doemscenario's die de sector gaan treffen.

Hoe kijkt u daar tegenaan?

De juridische sector lijdt. Zoveel is duidelijk. 'The End of Lawyers?' Pas op. 'Het gaat - nu echt - gebeuren. De internettruck nadert'. 'Er is geen weg terug.... Innoveren moet nu!', aldus de titel boven een artikel in *Advocatie* (26 april 2015). Doemscenario's veelal uitgesproken door juristen met oprechte liefde voor IT en aangewakkerd door 'visionairs' als Richard Susskind. Ik stel daar graag een genuanceerd beeld tegenover. Beste 'patiënt', het is u zelfs nog nooit zo goed gegaan! Maar wees niet bang, blijf niet hangen achter dat beeldscherm en ga de straat op. U lijdt aan hypochondrie. En juist daarin schuilt uw gevaar.

Is het internet dan een gevaar voor de advocatuur?

Het internet is een geweldig instrument met oneindig veel mogelijkheden, maar 'less is more' geldt in het geval van de advocatuur. Gebruik het internet zoals wij dat onze kinderen ook aanleren. Bekwaam jezelf in dit nieuwe instrument, maak er gebruik van, maar ga vooral ook buiten spelen. Zorg dat je vitaal bent, gezond leeft en aandacht hebt voor jezelf en voor anderen. Hoeveel kinderen zitten er tegenwoordig niet op de camping in een tent op hun iPad te spelen en filmpjes te kijken? Opgesloten in hun eigen wereld, met toenemende angsten en fysiek niet meer in staat om het zwembad over te steken. Dit betreft het echte doemscenario.

Hoe kan het anders?

Juist advocatenkantoren drijven op bedrijfskundige aspecten als energie, eigenaarschap en verbondenheid. Helaas zie ik steeds meer 'bevrozen' organisaties met onzekere medewerkers, die ook steeds meer vanachter hun computer met klanten communiceren. Juist nu is inspirerend leiderschap gewenst. Met energieke aandacht voor en betrokkenheid van medewerkers, resulterend in vitale, bevlogen organisaties met oprecht loyale cliënten; die u als jurist vanzelfsprekend goed in de digitale kaart heeft gebracht. Het internet is slechts een bedreiging wanneer advocaten er te veel gebruik van maken. Ga niet in die tent zitten en neem leiding. U gaat ervan genieten. Een goed voorbeeld van hoe het echt anders kan betreft de webshop Coolblue. De in 2000 opgerichte internetwinkel kent inmiddels 7 fysieke(!) winkels, groeide de afgelopen jaren gemiddeld met 50% en opent lokale vestiging na vestiging. In een tijd waarin concurrenten deze juist hebben moeten sluiten of hebben zien sluiten gebeurt

Coolblue precies het tegenovergestelde: ze keert terug naar de kern van ondernemerschap - het uitleem invullen van klantbehoeften. *Alles voor een glimlach*, aldus haar slogan.

'We merken dat sommige klanten het prettig vinden een product even vast te houden of om face to face-advies te krijgen over welke laptop voor hen geschikt is', aldus Pieter Zwart, directeur en oprichter van Coolblue. 'Bovendien merken we dat de onlineverkoop in de omgeving van onze fysieke winkels sterk toeneemt.' Coolblue staat voor een obsessieve klantgerichtheid binnen een nauwelijks hiërarchisch ingerichte organisatie. Iedereen werkt voor één doel: alles voor een glimlach.

Wat maakt juist voor advocatenkantoren het verschil?

Aandacht, betrokkenheid en lef maken ook in de dienstverlening van de advocaat het verschil. Het aantrekken van nieuwe, energieke talenten wordt daarbij ook steeds eenvoudiger. Wat is er leuker om te werken in een omgeving van enthousiasme en vooruitgang? Risico nemen is de zuurstof voor persoonlijke ontwikkeling.

Wat is uw diagnose van, en advies voor Nederlandse advocatuur?

De dienstverlening heeft echt minder te duchten van internet dan bijvoorbeeld retailers. Advocaten kunnen floreren als nooit tevoren. De competitie wordt wel internationaler, heviger en in haar breedte smaller. Juist daarin schuilt uw gevaar. 'The winner takes all'. Een aloude natuurwet. Zorg ervoor dat u vitaal bent, de leiding neemt en aandacht heeft voor energie, eigenaarschap en verbondenheid. [Word een HELD](#). U gaat een prachtig leven tegemoet.



De zachte kant in de advocatuur winst is een afgeleide

Door drs. Han Mesters MBA, sector banker bij ABN AMRO.

Bij veel van de partnergebaseerde bedrijven in de professionele dienstverlening is het partnerinkomen vaak startpunt voor het maken van plannen voor de toekomst. Veel van deze bedrijven zijn dus sterk winstgedreven. Bovendien zijn ze hiërarchisch en bestaat er vaak geen cultuur die het maken van fouten ziet als onderdeel van een leerproces. De business development functie daarentegen wordt steeds vaker zwaar opgetuigd in de professionele dienstverlening, omdat in veel gevallen de druk op de marges aanhoudt. Innovatie blijft dus een belangrijk aandachtspunt. Bij een aantal bedrijven in de sector zakelijke dienstverlening zien we zelfs al dat wordt nagedacht het bedrijf op te splitsen in een 'going concern' gedeelte en een gedeelte dat zich volledig moet richten op innovatie en zelfs deelnemingen in innovatieve start-ups. In het bankwezen zien we een soortgelijke ontwikkeling waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen 'run the bank' en 'change the bank'.

Outside-in en waartoe zijn wij op aarde

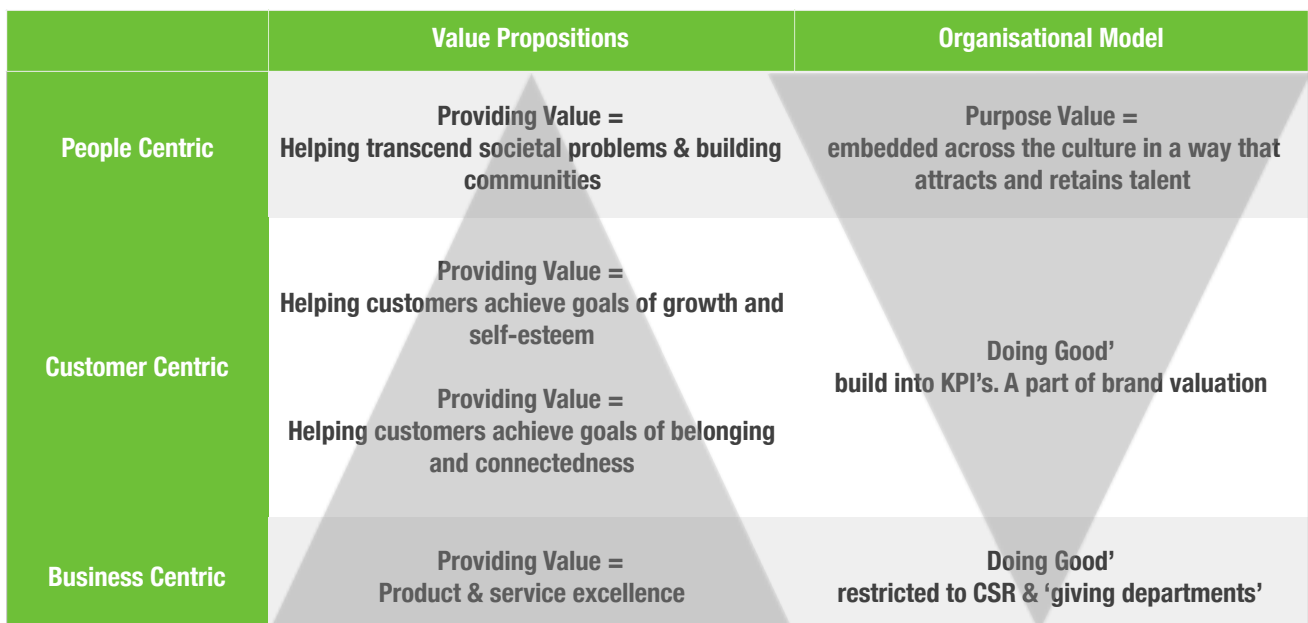
Wereldwijd vinden grote veranderingen plaats met betrekking tot het nadenken over de reden van bestaan van bedrijven. Nog niet zo lang geleden was de consensus in de westerse wereld hierover dat bedrijven primair bestaan op basis van het creëren van waarde voor aandeelhouders. In de afgelopen jaren heeft een verschuiving plaatsgevonden naar de inmiddels bekende 'People, planet en profit' drijfveren voor het bestaan van organisaties. Veel bedrijven zijn bezig met de transitie van winst centraal stellen naar het vinden van een bredere reden van bestaan. Daarmee zijn we er nog niet. In de afbeelding onderaan de pagina wordt een evolutionair overzicht gegeven van de reden van bestaan van bedrijven. In de eerste fase (business centric) gaat het inderdaad primair om het behalen van winst en is 'goed doen' vooral beperkt tot de duurzaamheidsafdeling (CSR: corporate social responsibility). In de volgende fase (customer centric) bestaan bedrijven om het voor hun klanten mogelijk te maken 'groei' te realiseren (zowel materieel als immaterieel). In deze fase is duurzaamheid al onderdeel van het bedrijfsmerk en van de beoordelingen van

medewerkers. In de derde en laatste fase zijn bedrijven echt mensgericht en bestaan ze om maatschappelijke problemen op te lossen en om 'gemeenschappen' te bouwen met mensen van binnen de organisatie en van buiten de organisatie. Zingeving is een belangrijk onderdeel van de cultuur geworden en is een instrument om talent aan te trekken en vast te houden.

Bedrijfscultuur wordt onderscheidend vermogen

Wat betekenen bovenstaande ontwikkelingen voor de advocatuur? Het voortbestaan van de advocatuur is in grote mate afhankelijk van het vermogen om talent aan te trekken, zeker bij de topkantoren. Wij merken dat start-ups en bedrijven als Cool Blue een enorme aantrekkingskracht hebben op de jongste generatie werknemers.

Deze bedrijven kenmerken zich door een vooruitstrevende mix van structuur (organisatie), cultuur en zingeving (purpose). Daarentegen worden grote bedrijven minder aantrekkelijk voor talent. De redenen hiervoor zal ik hier uiteen zetten.

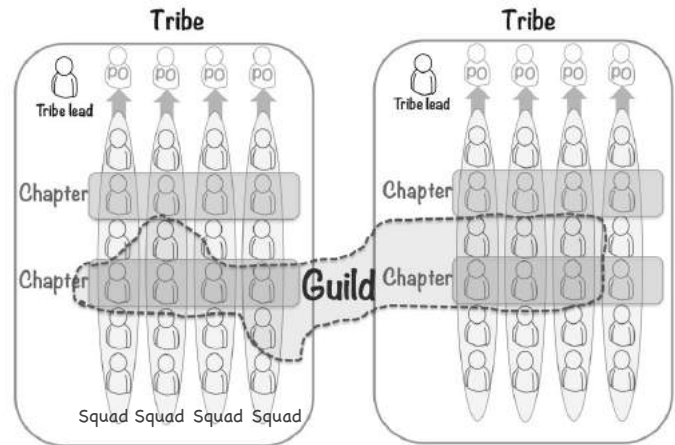


Structuur

Zowel bij de hele grote bedrijven alsook de grotere advocatenkantoren is hiërarchie nog een belangrijk onderdeel van het ondernemen. We komen er nu steeds meer achter dat het denken in 'silo's' (BU's) of partners met specialistische klantbediening, suboptimaal is. Klantvragen worden steeds complexer en voor het goed invullen van diensten die de klantvraag zo goed mogelijk beantwoorden, zijn meerdere specialisten in teams nodig. We zien dan ook binnen de grote bedrijven dat afscheid wordt genomen van de traditionele 'harkjesorganisatie' en dat massaal overgegaan wordt op de zogeheten 'Spotify-manier' van werken. In een recente wereldwijde survey onder HR executives van Deloitte kwam naar voren dat structuur, leiderschap en cultuur hoog scoren.

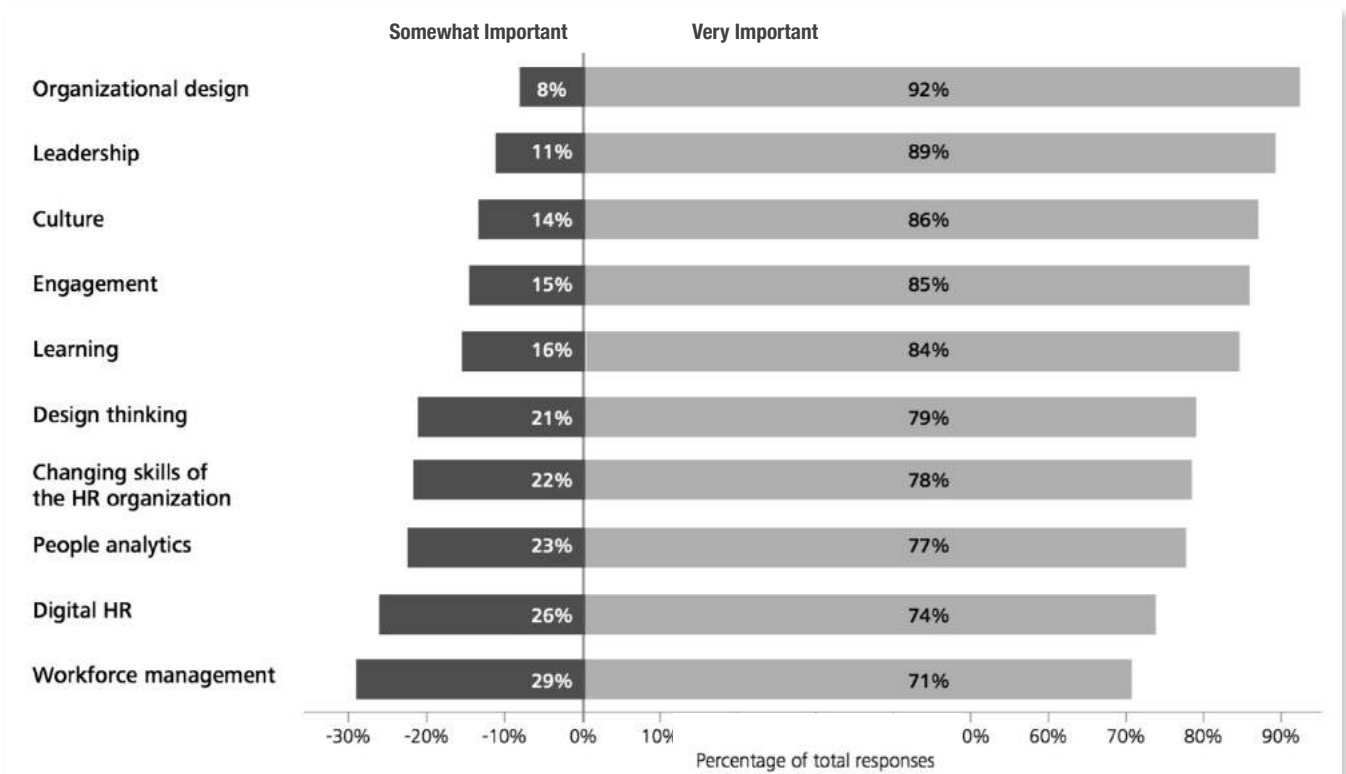
Tribes

In de afbeelding hieronder zien we hoe de Spotify achtige manier van werken verder wordt ingevuld. Het gaat om tribes, chapters en squads. Een tribe bestaat maximaal



uit ongeveer 150 mensen en een squad heeft ongeveer 9 mensen. Het is in feite een mini startup. Het verschil met de

Top 10 Wereldwijde HR trends | Deloitte University Press



‘harkjesorganisatie’ is dat de leden vanuit verschillende disciplines binnen de squad eigenaar zijn van een aandachtsgebied, bijvoorbeeld ‘due dilligence’ binnen de advocatuur. In deze squad zullen mensen zitten die een achtergrond hebben in recht (in het bijzonder due dilligence), programmeren en ICT (i.v.m. het toenemende belang van deep machine learning en machine intelligence) en marketing mensen (onder meer productontwikkeling).

Cultuur

Uiteraard is een verandering van de structuur niet voldoende. Cultuur uiteindelijk is de belangrijkste succesfactor binnen de professionele dienstverlening. Van belang is dat de cultuurwaarden duidelijk zijn voor iedereen en dat er ook discipline is om de gekozen waarden in stand te houden, ook bij het rekruteren. Uitgangspunt is dat die cultuur gekozen moet worden die bevoegen professionals in hun kracht zet. In de woorden van Peter Drucker: “smart businesses will strip away everything that gets in their knowledge workers' way”. Het inmiddels zeer bekende bedrijf Google heeft een duidelijke filosofie als het gaat om het beste te halen uit professionals. We zien dat dit soort initiatieven beginnen in de ICT, en hun weg vervolgen in de consultancy en

daarna in de financiële sector. Wat de advocatuur betreft is het niet ‘if’ maar ‘when’ voor dat het besef doordringt dat bedrijfscultuur een USP wordt (unique selling point).

Google's 10 gouden regels

1. Hire by committee

Virtually every person who interviews at Google talks to at least half-a-dozen interviewers, drawn from both management and potential colleagues. Everyone's opinion counts, making the hiring process more fair and pushing standards higher. Yes, it takes longer, but we think it's worth it. If you hire great people and involve them intensively in the hiring process, you'll get more great people. We started building this positive feedback loop when the company was founded, and it has had a huge payoff.

2. Cater to their every need

As Drucker says, the goal is to "strip away everything that gets in their way. 'We provide a standard package of fringe benefits, but on top of that are first-class dining facilities, gyms, laundry rooms, massage rooms, haircuts, carwashes, dry cleaning, commuting buses – just about anything a hardworking



Getting the most out of knowledge workers will be the key to business success for the next quarter century (Bron: Google, 10 Golden Rules door Eric Schmidt & Hal Vanan)

1 Hire by committee

6 Encourage creativity

2 Cater to their every need

7 Strive to reach consensus

3 Pack them in

8 Don't be evil

4 Make coordination easy

9 Data drive decisions

5 Eat your own dog food

10 Communicate effectively

engineer might want. Let's face it: programmers want to program, they don't want to do their laundry. So we make it easy for them to do both.

3. Pack them in

Almost every project at Google is a team project, and teams have to communicate. The best way to make communication easy is to put team members within a few feet of each other. The result is that virtually everyone at Google shares an office. This way, when a programmer needs to confer with a colleague, there is immediate access: no telephone tag, no e-mail delay, no waiting for a reply. Of course, there are many conference rooms that people can use for detailed discussion so that they don't disturb their office mates. Even the CEO shared an office at Google for several months after he arrived. Sitting next to a knowledgeable employee was an incredibly effective educational experience.

4. Make coordination easy

Because all members of a team are within a few feet of one another, it is relatively easy to coordinate projects. In addition to physical proximity, each Googler e-mails a snippet once a week to his work group describing what he has done in the last week. This gives everyone an easy way to track what everyone else is up to, making it much easier to monitor progress and synchronize workflow.

5. Eat your own dog food

Google workers use the company's tools intensively. The most obvious tool is the Web, with an internal Web page for virtually every project and every task. They are all indexed and available to project participants on an as-needed basis. We also make extensive use of other information-management tools, some of which are eventually rolled out as products.

For example, one of the reasons for Gmail's success is that it was beta tested within the company for many months. The use of e-mail is critical within the organization, so Gmail had to be tuned to satisfy the needs of some of our most demanding customers - our knowledge workers.

6. Encourage creativity

Google engineers can spend up to 20 percent of their time on a project of their choice. There is, of course, an approval process and some oversight, but basically we want to allow creative people to be creative. One of our not-so-secret weapons is our ideas mailing list: a companywide suggestion box where people can post ideas ranging from parking procedures to the next killer app. The software allows for everyone to comment on and rate ideas, permitting the best ideas to percolate to the top.

7. Strive to reach consensus

Modern corporate mythology has the unique decision maker as hero. We adhere to the view that the 'many are smarter than the few', and solicit a broad base of views before reaching any decision. At Google, the role of the manager is that of an aggregator of viewpoints, not the dictator of decisions. Building a consensus sometimes takes longer, but always produces a more committed team and better decisions.

8. Don't be evil

Much has been written about Google's slogan, but we really try to live by it, particularly in the ranks of management. As in every organization, people are passionate about their views. But nobody throws chairs at Google, unlike management practices used at some other well-known technology companies. We

foster to create an atmosphere of tolerance and respect, not a company full of yes men.

9. Data drive decisions

At Google, almost every decision is based on quantitative analysis. We've built systems to manage information, not only on the Internet at large, but also internally. We have dozens of analysts who plow through the data, analyze performance metrics and plot trends to keep us as up to date as possible. We have a raft of online 'dashboards' for every business we work in that provide up-to-the-minute snapshots of where we are.

10. Communicate effectively

Every Friday we have an all-hands assembly with announcements, introductions and questions and answers. (Oh, yes, and some food and drink.) This allows management to stay in touch with what our knowledge workers are thinking and vice versa. Google has remarkably broad dissemination of informa-

tion within the organization and remarkably few serious leaks. Contrary to what some might think, we believe it is the first fact that causes the second: a trusted work force is a loyal work force.

Zingeving

Het wordt voor de advocatuur een uitdaging om zingeving (purpose) duidelijk te definiëren en zwaarder aan te zetten in het werk. 'Hoe draag ik in mijn werk bij aan een betere wereld' is dan de kernvraag.

De jongste generatie werknemers houdt in haar keuze voor een werkgever al duidelijk rekening met het antwoord op deze vraag. De keuze voor de sociale advocatuur wordt duidelijk ingegeven door zingeving. De uitdaging voor de traditionele advocatuur is om maatschappelijke betrokkenheid te integreren in het business model. Een paar voorbeelden zijn er al. Een aantal grote kantoren begeleiden gratis veelbelovende startende bedrijven.



De Scandinavische factor

De bekende cultuursocioloog Hofstede heeft cultuurkenmerken in kaart gebracht van verschillende nationaliteiten. De belangrijkste staan in de afbeelding hieronder. Onze cultuur heeft veel overeenkomsten met de Scandinavische cultuur met name op de dimensies machtsafstand en masculien (lage machtsafstand en meer feminien). De 'Spotify-manier' van werken past heel goed bij de Scandinavische/Nederlandse cultuurwaarden. De advocatuur (en veel grote bedrijven) is juist hiërarchisch en masculien. We kunnen hier twee conclusies aan verbinden.

Conclusie 1. Een bedrijfscultuur die haaks staat op die van de omgeving, heeft weinig kans van slagen op de lange termijn.

Conclusie 2. Een bedrijf dat met hoog opgeleide professionals werkt (zoals de advocatuur) zal een cultuurverandering moeten doormaken om op termijn nog interessant te zijn voor talent.

Antropologie komt te hulp

Dunbar's number (Het getal van Dunbar) is de vermeende grens aan het aantal individuen waarmee een persoon een stabiele, sociale relatie kan onderhouden.

Dit getal werd gepubliceerd door de Engelse antropoloog Robin Dunbar en bedraagt ongeveer 150. De antropoloog Dunbar heeft onderzoek gedaan naar menselijke samenlevingen door de eeuwen heen en het getal 150 loopt als een rode draad door de sociale

	POWER DISTANCE	UNCERTAINTY AVOIDANCE	INDIVIDUALISM	MASCULINITY
Argentina	49	86	46	56
Australia	36	51	90	61
Brazil	69	76	38	49
Canada	39	48	80	52
Denmark	18	23	74	16
France	68	86	71	43
Germany (F.R.)	35	65	67	66
Great Britain	35	35	89	66
Indonesia	78	48	14	46
India	77	40	48	56
Israel	13	81	54	47
Japan	54	92	46	95
Mexico	81	82	30	69
Netherlands	38	53	80	14
Panama	95	86	11	44
Spain	57	86	51	42
Sweden	31	29	71	5
Thailand	64	64	20	34
Turkey	66	85	37	45
United States	40	46	91	62

Bron: Hofstede. IBM

netwerken van mensen. Te denken valt aan de centurion (honderdman) in het Romeinse leger maar ook aan het gegeven dat de maximale omvang van de eerder besproken Tribe niet boven de 150 uit komt.

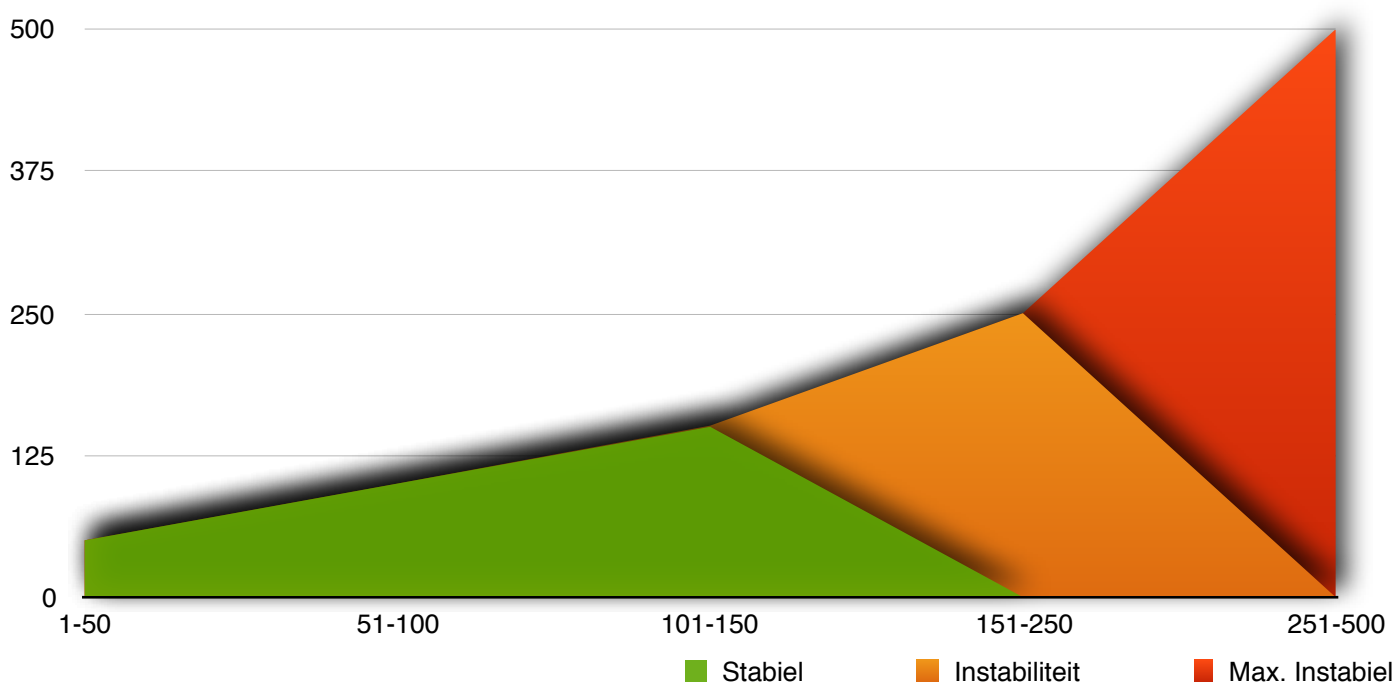
Waarom 150? Dunbar: '... there is a cognitive limit to the number of individuals with whom any one person can maintain stable relationships, that this limit is a direct function of relative neocortex size, and that this in turn limits group size ... the limit imposed by neocortical processing capacity is simply on the number of individuals with whom a stable inter-personal relationship can be maintained.' Ons brein kan dus niet meer aan dan 150. Op naar de advocatenkantoren met een maximale omvang van 150 medewerkers. Of 150 medewerkers per aandachtsgebied (litigation)? Nationaal of international.

Human Social Networks

These all have mean sizes of 100-200

Neolithic villages (6500BC)	150-200
Military units (company N=10)	180
Hutterite communities (N=51)	107
Amish parishes (N=8)	113
C18th English Villages	160
GoreTex Inc. structure	150
BU organisations	<200
Ideal church congregations	<200
Small world experiments (N=2)	134
Hunter-Gatherer communities	148
Xmas card networks	154

Aantal Pers. in Netwerk





Een succesvolle jurist in het bedrijfsleven wil niet adviseren maar zelf beslissen

Een gesprek met Rob Wesseling, General Counsel bij Action Holding over zijn ervaringen met, en kijk op, juridische dienstverleners

Action, een van oorsprong Nederlands bedrijf, is een snelgroeiende internationale non-food discounter met ruim 30.000 medewerkers en meer dan 750 winkels in Nederland, België, Duitsland, Frankrijk, Luxemburg en Oostenrijk. De winkels worden dagelijks bevoorrad vanuit drie eigen distributiecentra, twee in Nederland en één nabij Parijs. Action verkoopt meer dan 6.000 verschillende producten. Het internationale hoofdkantoor is gevestigd in Zwaagdijk. Rob Wesseling is zijn loopbaan, na zijn afstuderen in Utrecht, als advocaat begonnen bij Nauta Dutilh. Na ruim vier jaar maakte hij de overstap naar het bedrijfsleven als General Counsel bij respectievelijk Heineken, NS, Van Gansewinkel en nu Action Holding.

Action staat bekend om een relatief eenvoudig businessmodel met weinig, ogenschijnlijke, complexiteit. Ziet u dat ook terug in de organisatie en opzet van uw afdeling?

Absoluut, eenvoud is een van de kernwaarden van Action en dat zie je dus ook bij ons terug. We richten ons vrijwel uitsluitend op onze core assets: mensen (inmiddels meer dan 30,000) en winkels (meer dan 750 en er komen er jaarlijks minimaal 200 bij). Dus: employment, real estate en sourcing zijn onze prioriteiten. Alles wat we doen moet 'scaleable' zijn, we groeien immers razendsnel (met zo'n 30% per jaar) en gaan het wiel niet iedere keer opnieuw uitvinden. Dat is overigens niet altijd te vermijden omdat we sterk internationaal georiënteerd zijn en de relevante regelgeving per land verschilt. Maar ook daar worden we steeds handiger in. We proberen daadwerkelijk alles één keer vast te pakken en dan moet het goed zijn. Het centrale juridische team in Zwaagdijk bestaat uit vijf juristen, in Frankrijk zijn er drie en in Duitsland één. Maar dat is de stand van vandaag!

Wat zijn de belangrijkste doelstellingen van uw afdeling? En welke trends en ontwikkelingen binnen uw vakgebied signaleert u hierbij?

Action kent een uiterst platte organisatie. De cultuur is zeer informeel en de groei zie en voel je overal. In zo'n omgeving is absoluut geen plaats of tijd voor juridisch "geneuzel"; we zijn dus zeer efficiënt en business oriented. Effectieve communicatie is voor ons extreem belangrijk, want we zorgen er uiteraard wel voor dat we bijsturen waar nodig. Maar dan wel op een manier die werkt binnen Action. Belangrijk is dat de organisatie voelt dat legal niet vrijblijvend adviseert, maar

medeverantwoordelijk is en zich ook zo voelt. Dan heb je als jurist veel meer impact. Als ik één trend of ontwikkeling zou willen signaleren, dan is het dat meer juristen zich zo opstellen. Ik denk dat het belang van communicatie nu veel meer dan voorheen onderkend wordt, vooral onder bedrijfsjuristen. Ik vind dat voor menig advocaat op dat gebied nog wel wat werk aan de winkel is.

Werkt u ook met externe juridische dienstverleners en wat zijn overwegingen om deze diensten in te kopen?

Zeker, we werken met juridische dienstverleners. Deze schakelen we regelmatig in wanneer het gaat om wezenlijk juridische vragen en vaak betreft het dan problematiek die zich buiten Nederland voordoet. Over het algemeen werken we met dezelfde partijen. Soms wijken we hiervan af als een bepaald specialisme noodzakelijk is. Waar we bij de selectie op letten is dat er altijd gedacht wordt vanuit het perspectief van de klant, in plaats van het eigen perspectief.

Leveranciers worden beoordeeld op verschillende criteria. Wat zijn voor u de drie belangrijkste selectiecriteria bij het inschakelen van externe juridische dienstverleners?

Het allerbelangrijkste is bereikbaarheid. Een dienstverlener die een vertrouwensrelatie met een cliënt heeft zorgt ervoor altijd voor die cliënt bereikbaar te zijn; geen out of office mails, geen secretaresse die vraagt "waar gaat het over ...?", mail, sms ook prima, maar laat weten wanneer er contact mogelijk is. Stel bijvoorbeeld een tijd voor om een belafpraak in te plannen. Ten tweede: pragmatisme en praktische toepasbaarheid. Geen academische

vergezichten of een schets van exotische risico's, in een high pace business moeten snel beslissingen worden genomen. Als derde snelheid: de tijd is echt voorbij dat er dagen op een antwoord gekauwd kan worden; geef snel richting.

Wanneer u werkt met alternatieve prijsarrangementen welke heeft dan uw voorkeur en waarom?

Betalen voor werkelijk toegevoegde waarde, niet voor uren die totaal onnodig gemaakt zijn en waar ik als cliënt in het geheel niets aan heb. Dus bijv. niet betalen voor opleiding stagiaires (dubbele uren, academische/zinloze notities), reistijd en kantoorkosten. De toegevoegde waarde voor mij is: telefonisch op niveau sparren, gezamenlijk een lijn uitzetten, en heldere en duidelijke conclusies. Geen lange verhalen met disclaimers.

Wat ziet u als specifieke juridische innovatie die van betekenis is voor uw functie en vakgebied?

Ik kan niet een specifieke juridische innovatie bedenken. We maken uiteraard gebruik van de gangbare hulpmiddelen zoals een contractensysteem, board software, Skype (ook zakelijk een aanrader). Onze producten leveren we in presentatie format en nog maar heel zelden als Word document. Het dwingt kort en concludent te zijn.

In het artikel 'vervuiling van de juridische functie van Terry Verheij wordt gesproken over uitholling van de functie. Hoe houdt u met uw team focus op de juiste activiteiten, dit in relatie met andere afdelingen/business partners?

Juristen die dat zeggen stellen zich te serviel en dienend op. Natuurlijk helpen wij

onze interne klanten, maar we voeden ze ook op. Bij ons gooi je als klant niet zomaar zonder context een contract "over de heg" met de vraag "of dit juridisch klopt".

Als klant van legal weet je dat je het eerst zelf leest, mogelijke issues identificeert en die tegen ons aan houdt. We gaan ook niet correspondentie overnemen: we checken zonodig een conceptbrief die wordt voorgelegd, maar gaan als juristen niet alles 'from scratch' doen (dat kost ontzettend veel tijd). Daar zijn we erg strikt in, anders gaan ook wij ten onder aan "admin" en daar zijn we te duur en te goed voor. Je bent in hoge mate zelf verantwoordelijk voor (de kwaliteit van) het werk dat je krijgt. Maak ook van een simpel issue een joint venture met je interne klant: in mijn ervaring vormt dat ook voor de klant niet zelden een eye-opener en dan beklijft het veel intensiever. Ontzorg op inhoud, niet op administratie!

U bent al weer enige tijd werkzaam in het bedrijfsleven. Wat zijn de belangrijkste leerpunten die u mee wilt geven aan de lezer die wellicht ook overweegt om over te stappen vanuit de advocatuur naar het bedrijfsleven?

Op het gevaar af dat ik mezelf herhaal: als je verzot bent op de inhoud en heel graag op afstand adviseert, blijf dan gewoon advocaat. In het bedrijfsleven is je juridische bagage een commodity/gegeven, het gaat er daar veel meer om wat je ermee doet. Een succesvolle jurist in het bedrijfsleven wil niet adviseren maar zelf beslissen en is ook bereid de verantwoordelijkheid die daarmee samenhangt te dragen. Denk daar niet te licht over, dat moet je wel echt willen. Geen disclaimers of voorhouden meer, je staat gewoon zelf vol in de wind!



LegalBusinessWorld International

Articles by Thought Leaders from all over the world

85.000 readers and still growing

Exposure in 35 countries

International Website and eMagazines



Selectie Legal **Business** World International

'Need to Read' artikelselectie uit het Internationale eMagazine



Becoming A Visionary Law Firm: Developing Board Foresight

By Patrick J. McKenna and Vincent A. Cino

Nearly every law firm of any significant size will have a Board of Directors or Executive Committee comprised of partners elected by their peers, for some predefined term. Some Boards are primarily concerned with providing oversight on the activities and actions of their management team (managing partner, management committee and administrative professionals) and some are actually charged with developing the firm's formal strategic plan or direction such that the management team can then focus primarily on implementation. In either scenario, your elected Board is a valuable resource . . . if used properly. According to the most recent report from Citi Private Bank's Law Firm Group, law firm leaders "struggle to see the market," are not very good at making predictions about what is likely to transpire in the near future and are often victims of a "positive bias" which doesn't then translate into reality.

Meanwhile if we were to examine what happens in many law firms' Board meetings, the vast majority, if not most all, of the Board's time is spent on internal versus external, and operational versus strategic discussions. With the accelerated pace of change currently going on within the legal profession we believe that law firm Board meetings need to find the means of engaging Board members in more external and strategic discussions. Many will likely remember Jack Welch, the former CEO of General Electric, saying, "If the rate of change on the outside exceeds the rate of change on the inside, the end is near."

The role of your board should be directed to help guide the firm successfully into the future while also governing for the present. Boards move toward the visionary when they excel at not only providing oversight and insight, but, even more importantly—foresight. This is a challenge, and future focus and expansive thinking can and will make all the difference. Building and maintaining a visionary board is a journey and every board starts in a different place; some are highly effective and looking to become more future-focused in their perspective, while others have a long way to go

Leading firms know their future will not be an echo of the present. In fact, we believe any firm's elected Board members need to regularly engage in deep strategic thinking about trends currently shaping the profession. Have your partners thought about how the advent of online legal services, artificial intelligence, big data or predictive analytics will impact their personal practices?

Getting to the future first requires firms to be deliberately farsighted. Why is this important?

By investing serious time in examining trends, it will enable you to see what competitors may not, thereby allowing you to be a leader in exploiting new opportunities or preparing contingency plans for the possibility of any disruptive events.

We are not talking about navel gazing or trying to predict the future. Rather, tomorrow's potential threats and explosive opportunities are already being hinted-at today. If one looks closely enough, one can see the beginning of trends, often years before they become common knowledge. Seeing the future requires that you understand the potential of what is already happening. The essence of winning in a competitive marketplace is to be at the right place *before* the right time.

SCANNING THE FUTURE

Our central premise is that there is no proprietary data about the future. Whatever you need to know about tomorrow is to some extent, already visible. The data is there for everybody to see, but there is an enormous difference in firm's abilities to construct new opportunities out of that understanding.

Interestingly, the sophistication of professional service firms varies considerably in the discipline with which they direct consideration to their external environment. The largest and most sophisticated of the accounting and consulting firms have long devoted serious attention to what is happening outside their doors. Many even have special Advisory Boards comprised of various industry leaders, who meet regularly with the firm's leadership to help them see what is evolving in their different client industries. Most law firms, however, are populated with professionals who are so pre-

occupied with their particular area of specialty, that they are remarkably out of touch with the wider world.

Not all partners are equally up to date on what is happening. Many will be fully aware of issues that affect their particular practice area, but it is not at all uncommon for an entire practice group to lack a coherent concept of those macro-trends affecting some of the client industries they serve.

By way of illustration, here are examples of “what is going on out there”:

- Every minute we send 204 million emails and send 278 thousand tweets.
- Google alone processes an average of 40,000 search queries per second – 3.5 billion per day.
- The total amount of data being captured and stored by industry DOUBLES every 1.2 years.
- The BigData industry is expected to grow from \$10.2 Billion (2013) to \$54.3 Billion this year.
- There are some 7000 peer-reviewed medical journal articles published every day.
- The first 3D printed drug is expected to be approved by the FDA in . . . 2015 (it has already happened) and 3D human tissue is now being implanted.
- There are currently over 1400 LegalTech start-ups on AngelList with an average \$3.9 million valuation - - and many of them are looking to eat your lunch!

Realistically, can anyone who devotes time to exploring “What’s going on out there,” ever fully understand all of the dimensions and interpret all of the signals? Not likely! With that pace of change and a business environment that becomes ever more complex and fluid, it

becomes critical that members of your elected Board maintain a running dialogue on the meaning of significant events and trends – and that they use their understanding of those trends to develop consensus on refining the direction and strategy of the firm.

THE PROCESS OF ANALYZING TRENDS

Consider this: if we knew in 2015 what we will know in 2020, (only three foreseeable years into the future) how would we change our attitudes, actions and the way in which we practice law – the services we offered, the clients we targeted, and the ways in which we chose to deliver our services? That is what this process is really all about – observing the present trends to determine how we might intercept the future.

There are a number of different steps involved in going through a process of identifying and interpreting external trends. At Jackson Lewis this has become a regular review item on the agenda of every Board meeting.

Step 1: Identify The Relevant Trends

Your first step is simply to scan the external environment for early warning signs and for areas of new opportunity. At Jackson Lewis we started by identifying a number of different environmental components. The importance of each may be quite different depending upon the practice composition of your firm. We then had the individual members of the Board voluntarily select one specific component they would be willing to invest time into monitoring between meetings. By studying the goings-on in these areas and connecting the trends in all of them, you can begin to build a reasonable basis of fact (and speculation)

about what will happen over the foreseeable future.

The process of identifying these trends, transforming the data into valuable insights about the future of your markets / practices is an inseparable part of the intellectual leadership that your Board can provide the overall partnership. While consultants might help, they should not supplant the Board's work. If the members of your Board create it, they will own it. It will form a key part of their thinking process and will guide the decisions they make.

What the Jackson Lewis Board has done is have each member voluntarily devote time to doing research, through various publications (both within the profession as well as across related professions), the internet, speaking with consultants, clients and so forth. The challenge for each Board member is: "In your opinion, what would be the most important trends capable of impacting both positively and negatively, the overall profession and our firm's operations over the next few years?"

In general, it helps to keep each identified trend reasonably concise; otherwise reading and reviewing it becomes a chore. Drowning your colleagues in facts, figures, charts, graphs, and detailed analysis makes it difficult for busy practitioners to find the critical insights that can help them shape their direction. Therefore, document and distill each trend in a carefully prepared, thoughtfully written, one-page statement of "what's going on out there." Also, the act of distilling the information can often lead to valuable insights. Explaining something in concise terms forces you to focus on the core concept.

SOME EXTERNAL STRATEGIC COMPONENTS

1. How Technology Is Reshaping the Practice of Law

Study Group:

As the natural evolution in legal services pushes more of what lawyers do from being highly specialized to being highly commoditized, it opens the door for innovators to creatively package and offer clients internet-based legal services that allow the client to do for themselves that which previously they had to hire a lawyer to do for them. The implications are profound (see LegalZoom.com).

Many of the tasks currently undertaken by lawyers, often in costly buildings, in downtown financial centers, may soon be more cost efficiently done elsewhere or differently. Concurrently, we see firms sharing their most cherished templates on common web sites that competitors or any prospective client can access, while other firms market themselves to prospective clients on Twitter, and still others are beginning to explore how bigdata, artificial intelligence and predictive analytics might be utilized in litigation matters.

What does this all mean for how we should embrace or utilize technology going into the future?

Example: The Legal Technology Core Competencies Certification Coalition, or LTC4, has created a certification program around lawyers' use of technology.



The organization argues that rapid technological changes, alternative fee models and increasing scrutiny from clients are putting pressure on attorneys to prove their worth.

2. New and Emerging Areas of Practice

Study Group:

Entire industries from automotives and financial services to the newspaper business are being swept by fundamental, ‘transformational’ change. Meanwhile numerous State governments have identified selective industry clusters for long-term strategic job creation. New advances in the science behind energy, infrastructure, connectivity and health care drive fascinating new areas of growth. Success going into the future may very well depend upon identifying where the best opportunities are to gain a “first mover advantage” and develop knowledge in specialized areas of the law in advance of our competition.

Where are the best opportunities going to be in the coming years and what opportunities should we be proactively investing in?

Example: There may be a bright future for Micro Colleges. The systems used to create colleges centuries ago seem justifiably primitive by today’s standards. Learning formulas for nearly every degree are based on hours, one of the least important considerations when it comes to assessing talent.

Colleges today cost far too much, and they take far too long. For this reason, a new wave of full-immersion skill training centers, or Micro Colleges, have begun to emerge. Look for Micro Colleges to crop up around every hot new industry including VR, 3d printing, Inter-

net of Things, flying drones, crowd funding, cybersecurity, cryptocurrency, and many more.

3. Competitive Threats and Our Evolving Marketplace

Study Group:

Law firms are continuing to expand across a broader geography than ever before and with aggressive geographic growth and merger plans. Many of these competitive firms are leveraging their strengths in specific practices or industries as the catalyst for either setting up offices in new locations or acquiring selected firms. Meanwhile, corporate legal departments are bringing increasing amounts of legal work in-house rather than sending it to their outside law firms.

How will our marketplaces likely evolve over the coming years and what do we need to do to capture a greater share of the better business?

Example: The Corporate Legal Operations Consortium (CLOC) is gaining traction as a go-to organization that can help legal entities optimized their service delivery models. CLOC has worked to establish standard measurements and metrics for law firms and corporate legal departments to get a better sense of the value of the services they are charging for... and paying for.

While this list of three components is not meant to be comprehensive it should serve as a starting point for us to examine some of the myriad different trends and developments now emerging.

BEWARE OF INCOMPLETE OR DEFECTIVE DATA.

In one of those classic “Pink Panther” films, Peter Sellers, is seen checking into a quaint hotel. In a corner of the lobby, he notices a small dog. Thinking he might go over and pet this cute little animal, he inquires of the innkeeper, “Does your dog bite?” Hearing the elderly gentleman say no, Sellers reaches down only to have the dog snap ferociously at him. Sellers turns to the innkeeper and says, “You said your dog didn’t bite!” To which the gentleman calmly responds, “That’s not my dog.”

In identifying relevant trends you must remain keenly aware of the problem of incomplete or defective data. What you ask, whom you ask, and how you ask can be critical to getting valid and useful information. Here are a few guidelines to consider:

- Censor incoming bits of information at their source. Be constantly vigilant to the impartiality and agendas of reporters, journalists, commentators and anyone supposedly in-the-know, reporting their take on some new development.
- Get as many different perspectives as possible. If you are hearing the very same predictions from a number of sources, try to find a contrarian view.
- Distrust your own biases. If you are hoping to find the research to support a strategic decision you have already made, it is very likely that you will find the support you are looking for.
- Be willing to contradict prevailing beliefs. The majority is not always right, the conventional wisdom not always wise, and the ac-

cepted doctrine could very well be flawed. Breakthrough thinking depends on it.

- Be careful of jumping to conclusions. Are you betting your future on the assumption—that a particular market will materialize, grow or disappear? Do you have enough real evidence to support your conclusions?

Step 2: Discuss and Evaluate Each Trend

Having this as a consistent agenda item at every Board meeting should provide the means for focusing attention on the business environment, sharing observations and building consensus about what the signals are telling us.

An effective way to tackle this is for your Board to divide into small working groups. These participants share their thinking about the issues and thereby can uncover important differences in the ways each might perceive the impact of any given trend. Each group selects one of the trend categories (i.e., technological changes, etc.) and prepares its interpretation of the data. During the process debates or differences will emerge about various aspects of these trends. Although these discussions can become rather animated, they are useful. To see the future first, you may need to deconstruct old notions and ideas. It is important, during this step, to keep a watchful eye on a few natural tendencies that may occur:

- **Denial.** When a trend suggests a potentially negative consequence, some suffer from the ostrich syndrome. They prefer to bury their heads, deny the validity of the trend, and ignore danger signals. For example, in the

billing arena, some firms do not (want to) see the trend for providing clients with complete “transparency” as it relates to whom is working on what matter, when, and at what internal billing rate.

- **Blindness.** What we know (or think we know) determines what we see. Unfortunately, the more experienced and the smarter we are in our particular area, the more myopic we may become. Often trends present themselves, but busy professionals don’t see them. Not knowing how to look for them, or simply missing them is the primary factor. What we see determines our destination.
- **Arrogance.** The late management theorist, Peter Drucker, once commented dryly, “Whom the gods would destroy, they first grant forty years of business success.” Drucker believed that sooner or later, time will turn your most precious assets into liabilities and that the most powerful competitive advantage may eventually be neutralized by the shifting sands of the external environment. Intel’s past-Chairman, Andy Grove agreed, with his now famous remark, “Only the paranoid survive.” Ironically, one of the reasons why we may tend to miss trends is from what we call, “success arrogance.” The firm is doing so well that we fail to see the danger signals.

The key point is to make sure that all members of your Board engage in a personal and intellectual level in forming a consensus about what’s going on. One of the critically important by-products of this process is, that through active participation they will also be much better equipped to communicate any particular trend’s meaning to other partners in

the firm. This is an ongoing educational process within the larger firms and takes time.

Step 3: Determine The Impact Potential of Each Trend

Each of the trends that have been identified can be evaluated within the context of the PROBABILITY of occurrence and IMPACT (negative and positive) on your firm of such occurrence. The Diagram presented below is designed to help with your analytical efforts. You can use this graph (below) to assess the overall pattern of the trends identified. Obviously, those trends judged to have a very high probability of occurrence and a very harmful impact or portend huge opportunities should they occur, become your top priority. Clusters of trends falling into the top right-hand corner of this diagram are the ones we tend to label “Mission Critical” and are the ones that require your **urgent attention**. In those instances this Assessment Diagram can serve as a tool to help explain to partners the need for urgency.

Trends Analysis Assessment Diagram, Impact On Firm

Significant Positive/ Negative		Trend 3 (-)	Trend 2 (-)		
	Moderate			Trend 1 (+)	
	Imperceptible				
	None				
	0%	25%	50%	75%	100%

-Probability that the trend, event or condition will occur-

The secondary band, running diagonally through the graph, represents those trends that are not imminent time wise, but nevertheless should be considered *important* and needing attention through ongoing monitoring.

Finally, the cluster of trends that will tend to occupy the bottom left-hand corner of the graph fall into the area best labeled as *post-ponable*. These trends should also be periodically monitored for changes which could cause them to shift to a higher priority. In spite of the graph presented here to help with your analysis, let us not create the impression that this process is scientific, systematic, or precise. If anything, seeing the future is guess-work at best. The events, trends, issues and opportunities in the external environment are ultimately whatever we interpret them to be. Intelligent professionals may disagree completely about what a particular trends impact may suggest. The most valuable aspect of this process is how it can enable members of your Board to discuss, debate, interpret and assimilate the lessons the external trends have to teach us. From this understanding, which must be continually updated and refreshed, they can commit energy, attention, talent and resources for the greatest strategic value. This Assessment Diagram is merely intended as a practical tool that can be used to help make sense out of and prioritize those eternal issues deserving of some attention, in your efforts to determine the best strategic direction.

Step 4: Develop Your Action Plans

Finally, it is necessary to transform the discoveries that come from your discussions into actions. There is little point in knowing that you are heading for an iceberg if you don't determine how to course-correct and steer around

it. In order to be effective, some portion of your firm's strategy must concern itself with what we must be doing right now in order to be well positioned to capitalize on our future. Among other considerations, your strategic plan therefore should identify:

- what skills your firm should be developing (or hiring) *right now*;
- what you must do to anticipate and better serve unmet client needs *right now*;
- what new practices you should be pursuing *right now*; and
- what new experiments and field tests your firm should be engaging in *right now* in order to intercept the future.

A Necessary Part Of Your Strategy Process – And An Ongoing Exercise.

It is said that in far northern regions there is an old tradition whereby hunters construct blankets made of animal skins. These blankets are not for shelter, but intended as a crudely improvised form of trampoline. The blanket is spread across the ground and one of the hunters steps into the middle. The remaining members of the group grab the edges, heave the blanket upward, and eject the hunter high into the air. The purpose of physically hurling the hunter into the sky is to have him see if any caribou are in the area. While we have evolved from those humble techniques there remains a need to look to the horizon to see how the future will unfold. Behind every new trend and its ensuing ramifications is either a potential marketplace threat or a window of opportunity. Those keen enough to perceive the trends early are in a prime position to pilot their firms into a more promising future. The obvious challenge therefore, is to be the first to see the future and then devise appropriate action plans to take full advantage.

Patrick J. McKenna is an internationally recognized author, lecturer, strategist and sea-



soned advisor to the leaders of premier law firms; having had the honor of working with at least one of the largest firms in over a dozen different countries.

He is the author of eight books most notably his international business best seller, *First Among Equals*, currently in its sixth printing and translated into nine languages. His most recent work, *The Changing of the Guard, Second Edition* (Ark Group, 2017), provides in-depth guidance on the leadership selection process in professional firms.

Patrick's three decades of experience led to his being the subject of a Harvard Law School Case Study entitled: *Innovations In Legal Consulting* and he is the recipient of an honorary fellowship from Leaders Excellence of Harvard Square. Patrick may be reached at: patrick@patrickmckenna.com.

Vincent A. Cino is the Chairman of **Jackson Lewis P.C.** and is responsible for the entire firm's day-to-day administration and management. Prior to assuming the role of Chairman, he served as the firm's National Director of Litigation. He has vast trial experience, having litigated every conceivable type of employment action in many jurisdictions throughout the United States. In one of his more well-known trials, he represented WNEW-TV, Golden West Television productions, Peter Falk and Arnold Shapiro, the Oscar-winning producer of the movie "Scared Straight." This was a libel and invasion of privacy case brought by several high school students. The trial lasted four weeks and resulted in a no-cause. Vincent has lectured extensively



on trial advocacy. He has been awarded the highest accolade in Martindale-Hubbell, an AV rating, a testament to the fact that his peers rank him at the highest level of professional excellence. Vincent may be reached at: cinov@jacksonlewis.com



Legal Tech and Law Firms: Navigating Strategic Options

By Daniel Biene, Serial Entrepreneur, former lawyer and founder Smartlaw (now WK) and LegalBase (now LegalZoom)

Technology companies catering to the legal industry have been around for many years, but "legal tech" only became a recognized term roughly a year ago. With an astoundingly fast pace, the topic rose from complete obscurity to the #1 subject of industry conferences and publications worldwide. For an industry known to be conservative and thriving for centuries on maintaining the status quo, this is a landslide expected by few. But how to turn the talk of the town into tangible business?

Conference talks and academic discourse are one thing, of course. More practically speaking, making use of the opportunities presented by legal tech can be extremely difficult. Even with the best of intentions and an entrepreneurial mindset focused on innovation, the landscape of opportunities and potential partners to help leverage such opportunities is confusing.

Essential skills, as well as ways of working and communicating, are not going to change overnight. This applies to both lawyers and IT experts, two professions with inherently different cultures. Consequentially, grabbing the much talked about opportunities by the horns is not as easy as it may seem at first glance.

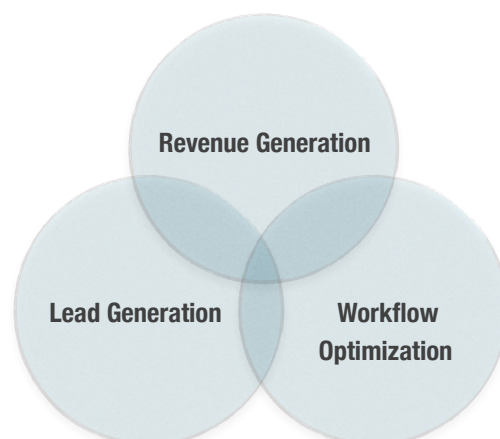
Legal departments and law firms are fundamentally different

For corporate legal departments, identifying technology-driven opportunities and implementing solutions is relatively easy. Cost and efficiency pressures, the diverse skill set and investment strength found within a larger corporate structure, and a clear hierarchy of expectations, roles, and decision makers tend to be conducive to innovation. Needless to say, the legal department setting doesn't come without its challenges. But they are pale in comparison with what law firms are experiencing. Law firms -even the most forward thinking and entrepreneurially minded ones- tend to struggle amidst all the buzz about legal tech. Since virtually all law firms are organized as some form of partnership, and in most jurisdictions cannot have outside investors, the basic framework is challenging already. Rarely do all stakeholders share the same vision and determination to execute on it. This is exacerbated by the still prevailing business model based on hourly fees, which by definition is a strong deterrent against making things faster or more transparent through the use of technology. As a result of the internal and external incentivization, certain know-how, processes, and staffing resources are typically viewed as the de facto property of individual partners. This opposes the economies of scale required for making technology-enabled approaches feasible, and often results in difficult internal discussions rather than the brisk pursuit of

opportunities. To make matters worse, there is a confusingly wide range of legal tech solutions on offer. Because the industry by and large has only very recently started to discuss legal tech, industry discourse still is in a state of excited chatter, and has not yet reached the maturity of solid strategic segmentation. The following observations focus on challenges and opportunities specifically for law firms. Legal departments, companies in closely related fields (such as insurances and banks), and legal tech start-ups operate within different frameworks.

Law Firms need to decide on basic strategic options first, then execute rigorously

For law firms set on making sustainable use of the opportunities presented by legal tech, it is crucial to cut through the clutter of buzzwords and futurology. Instead they need to identify and decide on a basic strategy, then focus on its razor-sharp execution. Academic discourse over artificial intelligence, blockchain, smart contracts, or automated dispute resolution tends to obscure the actual strategic options law firms have today. Essentially, current technology provides law firms with the tools to pursue three very different -but combinable- strategies:



1.(Immediate) Revenue Generation

For centuries and up to today, most law firms did not have the opportunity to generate immediate revenues. Their business model typically is built on a lengthy sales funnel, generating leads and then slowly converting them into customers. In some cases (e.g. word-of-mouth / referrals), this approach is reasonably cost efficient, though still built on many years of networking and experience. In other cases (e.g. publishing articles, event marketing, or purchasing advertising), acquisition costs can be questionably high, or opaque at best.

In the digital age, lawyers finally have direct access to customers, going well beyond advertising through yellow pages and firm websites. With basic, commodity type of work, firms can now generate immediate revenues by circumventing the traditional sales funnel, instead taking a direct route to the customer that essentially is e-commerce. Other industries selling goods and services to consumers and corporations alike have done this for years. Digital platforms run the gamut in virtually every industry, some of the more prominent being Amazon, AirBnb, Uber, TaskRabbit, or Upwork.

So why not lawyers? Regulatory restrictions frequently serve as a defence mechanism in attempting to protect the status quo, but rarely actually are an obstacle, at least upon closer inspection. Some firms worry about tainting their premium reputation by offering their services with a low price tag and through outlets with mass market appeal. But other industries have found an answer to this conundrum decades ago, and called it two-brand strategy. Another frequent challenge for law firms is that they tend to have a preference for pursu-

ing a limited number of high-ticket assignments, as opposed to a high number of small tickets. However, particularly the big-ticket firms find it hard to balance staffing against workload, and as a result find themselves with unused resources ideally suited to generating revenues. Coincidentally, commodity work such as trademark services, incorporations, document reviews, and administrative filings lend themselves perfectly to a high degree of process automation, which decreases production costs to next to nothing and increases margins far beyond current legal industry standards.

Building a sustainable digital sales channel of course requires domain expertise and skills few lawyers have. Lawyers work in the legal industry, not in the digital industry, and convergence does not mean having to become a Jack-of-all-trades. Because of the mechanics of platforms and e-commerce, a law firm trying to build their own platform would be ill advised (with some rare exceptions). Smart participation in a professionally run digital platform is the by far more effective and therefore preferable avenue. For law firms, this approach combines low investment and low risk with a steep learning curve and potentially significant mid- to long-term upsides.

Platforms such as LegalZoom, Rocket Lawyer, and Avvo in the United States, Legalbase in Germany, or NextLaw in Switzerland are leading the way when it comes to giving law firms the opportunity to generate revenues from customers entirely digitally. Some of those platforms work with dozens of law firms and generate multi-million revenues for those firms already today. Looking at the digital evolution of virtually every other industry, this is

without any doubt just the early stages of what will become the new normal for commodity legal services. Just like in any other industry, digital platforms will add plenty of formerly untapped customers to the demand side of the market, and platforms will gobble up the majority of transactions. For law firms with a solid strategy behind it, being an early part of this development will pay off manifold.

2. (Mid-Term) Lead Generation

For non-commodity work, the traditional lead generation approach to business development in the legal industry will of course continue to be around for many years. But how can technology help to make it more efficient? More precisely, how can the sales funnel be filled with more leads, and how can more of those leads be converted into customers, all at a lower cost?

Technology-driven strategic options to this end are abundant. Some approaches, such as digital content marketing, search engine optimization, or consistent branding throughout all channels have been around for many years, and by now are being embraced by more than just a few law firms. However, in this changing landscape, generating relevant leads and converting them profitably requires more creative ideas and implementations.

Lead generation mechanics are heavily dependent on individual law firms, their practice areas, customer bases, market positioning, and size. But despite all intricacies, sales ultimately is a numbers game. As any experienced salesperson knows, more leads at the top of the funnel are the most valuable prerequisite to more conversions at the bottom end of the funnel. Generating leads requires reach. And if

done properly, the internet is the by far most cost efficient place to generate reach, which is why marketing budgets in every industry have massively gone digital in recent years.

In practice, one potential strategy for generating reach off the beaten path is to participate in platform approaches, even when the type of work and ticket sizes to be generated there in the short term are not on strategy. Every small-ticket transaction scored on a platform is also a lead for more substantial work. Even though this first transaction does not immediately bring in much revenue, the firm now has an attorney-client relationship it did not have before. The small transaction not only represents a prospective customer, but an existing relationship and a qualified lead towards more financially rewarding work. If for example a platform customer registers a trademark through a certain firm, chances are the same firm will be sought out when complex trademark disputes arise later on, especially if until then the firm manages the funnel smartly. Customers mature, and then tend to be loyal to service providers that were with them from the beginning.

Obviously there needs to be a vetting system in place, to separate promising leads from free-loaders, and firms need to rank leads accordingly. But again, this is an essential step of any sales process in any industry. Being afraid of wasting time on not-so-promising leads won't help. Working with long established best practices from other industries is the much more sustainable path.

There are plenty of other strategies to pursue innovative and highly efficient lead generation digitally. They range from off-the-rack services

offered by providers such as for example Avvo in the U.S. and Anwalt.de in Germany, to low-threshold self-service offerings provided for example by Cooley LLP under the "Cooley Go" brand, to -- at the lower end of the market -- participation in Q&A services such as for example Freeadvice.com in the U.S. or 123recht.net in Germany. Again, many established firms will view this as a poor match in terms of brand and resources. However, re-thinking the status quo is the key to leveraging opportunities and remaining competitive. Firms that do not shy away from finding creative solutions now, while still being in a comfortable position, will be the winners in the new order of the legal industry.

3. Workflow Optimization

Optimizing and automating internal firm workflows and customer collaboration probably is the most obvious tech-enabled strategic option. Especially for law firms, it can also be one of the more difficult areas. This is mostly because many law firms still operate on hourly fee models. Charging by the attorney hour just does not encourage doing things faster, and it creates little incentive to let machines do the work instead of racking up attorney hours. The only way to address this is to take a very close look at what exactly can be done, then decide on what and how to implement. Software and digital services offering workflow optimization for law firms currently fall into four categories:

- a. Practice Management (*e.g. Clio, Kleos, RA Micro*)
- b. Customer Collaboration (*e.g. Busylamp, Synergist*)
- c. Document Assembly (*e.g. Hotdocs, Exari*)
- d. Analytics and LPO Software (*e.g. Leverton, Pangea3, Edicted*)

Categories a) and b) are easy. Law Firms do not make any money with their internal administrative processes, because unlike customer-facing work, they cannot charge for it. There is a strong incentive and not too many practical hurdles to engage software that does as much of the job as possible. Not surprisingly, almost all law firms have for years automated at least some areas of their practice management, despite the often outdated and unfortunate user experience provided by some of the established software on the market. Customer collaboration tools are a newer subcategory and essentially serve to improve customer satisfaction and retention. They tend to be adapted opportunistically as market demands change. Categories c) and d) however directly compete with the traditional revenue and incentivization model of most firms. Such software solutions and software-driven external services essentially eliminate the ability to charge customers for work that previously was done by scores of law firm associates. It is very clear that in today's market environment, customers are simply no longer willing to continue paying the steep fees of the past. Trying to change this reality is a lost cause. Law firms are much better served by finding smart revenue models specifically for those services. Options are plentiful and heavily depend on individual circumstances. For example, due diligence services or basic drafting services can be sold as low-priced flat fee entry level services, creating leads for high revenue work, or improving customer loyalty. Through automated interfaces, they can even be given into the hands of customers to a certain extent, enabling customers to do preparatory work, thereby streamlining processes (and improving margins) on the law firm end. Inspiration can be drawn from several other industries,

where customers are made to do more and more of the work themselves. Customers tend to perceive their active participation as a benefit, giving them a sense of empowerment, while in effect they help service providers' bottom lines. The accounting industry has done this for many years. The same can be observed with airlines, where customers willingly do all the clerical work leading up to being flown from A to B, and with e-commerce, where based on customers' own entries and without any human interference, products are recommended for purchase with striking accuracy. In essence, all software-based legal workflow optimization options offer business opportunities that far outweigh any perceived threats to a model that is on a rapid and irreversible decline anyway. There is a historic opportunity for the legal profession to "re-boot" and build businesses that are much more rewarding than they have ever been before, because of better scalability, less sitting over gruesome tasks holding little value, and greater financial upsides. Leveraging those opportunities does however require a very careful look at one's specific work and customer base, and a good dose of creativity and courage.

Speedy and consistent execution is key

In deciding which strategic path to pursue, there is no use in waiting. While the majority of the industry currently is still hanging on to time-tested models -- and often still doing very well --, much of the opportunity lies in being a leader rather than a follower. Holding out for other law firms to test and scale successful models, and then trying to copy them, may work in some individual cases but is unlikely to really create a lot of winners.

Any law firm that truly listens to their customers' needs, while improving their own ser-

vice model economics, will build a massive advantage over firms not actually executing change quickly. The perfect piggybacking solution will most likely never come, because of the increasingly complex legal industry landscape. Succeeding in the new environment is an iterative process of individual analysis, trial, error, and improvement, which needs to be completed by each firm:

1. Define your strategy
2. Experiment with what is available
3. Refine your strategy based on learning's
4. Get your processes and workflows aligned
5. Make smart use of what is to come

Lean and agile methodologies borrowed from the startup world can be excellent tools in making this happen. Because those methodologies are highly adaptable, cost efficient, and accessible, they work for global law firms and single practitioners alike. The drastic ecosystem changes essential put the legal industry is essentially in startup mode. And just like with any other startup company, using tested and established tools will be the most reliable path to success.

Daniel Biene is a Berlin based serial entrepreneur. Among the ventures founded by him are Smartlaw, a digital legal document service which was acquired by Wolters Kluwer in 2014, and Legalbase, a platform for commodity attorney services which was taken over by LegalZoom in 2017. Before becoming an entrepreneur, he held senior management positions in the media industry with Axel Springer and Ganske Publishing Group in New York, Berlin, and Hamburg. He was trained as a lawyer in Europe, the United States, and Asia, worked for Freshfields Bruckhaus Deringer, and holds a Ph.D. in media law & economics from the Max Planck Institute for Innovation and Competition

BigLaw's Gender Diversity Problem Is The Traditional Model Itself

By Mark A. Cohen

Anyone remember the Jerry Reed song, “She Got The Goldmine, I Got The Shaft”? The country crooner garnered a Grammy for singing about the inequitable upshot of his divorce. That song came to mind when I read the recent Law 360 “Glass Slipper Report” on women in law firms. Perhaps a female lawyer with a good voice and an ability to strum could reprise Reed’s tune and call it: “He Got The Corner Office and I Got The Door.” Female lawyers still get the shaft. Why?

“Same Old Song and Dance”

Law’s playing field has been anything but level as far back as I can remember. My first experience with the profession’s gender bias came decades ago when I was a young Assistant United States Attorney. Not only were male Assistants routinely assigned the high-profile cases (confession: I was a prime beneficiary), but also female AUSA’s were paid less. On several occasions when I was in court with a female AUSA—and this was federal court—judges would refer to my colleague as “young lady,” or comment upon her appearance. There were AUSA’s and “female AUSA’s.” Things were even worse when I entered private practice in the go-go days of the early eighties. One of my partners, a woman, would tell me that her biggest challenge preparing for

an opening statement was what to wear. As a recovering trial lawyer, I understand that jurors—and judges—are influenced by dress and appearance. But it’s a much bigger issue for women than men. And it’s one where female lawyers were hard pressed to win— their outfits either made them “too pretty” or “like a guy in a boxy suit.” And did I mention that same female trial lawyer (an anomaly then), one of a handful in our firm, earned significantly less than her male “partners” with similar experience and billings? I remember asking about that at a compensation meeting and being told, “She doesn’t need to make more; her husband has a big job on Wall Street.”

But that was back in the mid 1980’s, and this is now. Yogi Berra might say “it’s déjà vu all over again” because—remarkably—things have not changed all that much. It’s just that the concrete barriers for women are now adorned in ivy—the wall remains but its appearance has been softened. The Glass Slipper Report lays out the indictment. Female attorneys still make only 87% of their male counterparts.

Women comprise only about one-fifth of partners at large law firms. And just 4% of BigLaw managing partners are female. The statistics are especially perplexing (vexing, too) at a

time when BigLaw's clients- the Fortune 500 and other large companies-are pushing hard on internal diversity as well as with vendors.

Corporate Legal Departments and Law Firms

Corporate legal departments are seen to be more welcoming to female attorneys than law firms. For example, approximately one quarter of Fortune 500 legal departments have female GC's, and that number is rising. And more women are assuming leadership roles in those departments than at law firms. What are the reasons for this divergence?

For one thing, it's a company mandate—the client demands it. Another reason is that business generation, the sine qua non for law firm advancement, compensation, and influence, is not in play. It's not, of course, that women are not or cannot be rainmakers. But they are far less apt to be encouraged to take on that role at law firms and even less likely to “inherit” business from a retiring firm partner. Also, law firm culture—let's call it DNA—is built on a business model that enshrines billable hours (regardless of efficiency or outcome), and the more “available” one is, the better. Translation: women have historically been “punished” for maternity leave, childcare, and a host of other work-life balance issues.

Then there's the more subtle-but perceptible-partner mindset that women won't “sacrifice” the way men do. And when women do forego other things for pursuing the vanishing gold ring of law firm partnership, they are often criticized for their one-dimensional approach to life. “Bed checks” to see who is at the office—usually for reasons having nothing to do with client service-persist and are even more

of an absurdity with today's technology that creates mobile work environments and provides greater flexibility when it's done.

BigLaw was architected by men for men. And while some firms are making considerable efforts to level the playing field and to right past wrongs, their structure, reward system, and deeply embedded resistance to change militates against rapid progress.

Diversity Will Predominate When The Partnership Model Doesn't

Diversity will be achieved when the traditional law firm partnership model has its sunset. That applies not only to women but also to other minority groups for whom the current hand is a tough one to play. Less focus on pedigree and socio-economic homogeneity and more attention to exposure, development and mentorship will help to level the playing field. And even if this is a departure from established firm culture, there's a pragmatic reason for changing it: business. Clients are finally getting serious about vendor diversity. And that's because it's good business for them, too.

When I co-founded Clearspire almost a decade ago, we saw the opportunity to tap into a rich talent pool of lawyers that had been systematically marginalized by large firms. Women, of course, were at the top of the list. I was admonished that by hiring too many women we might create an unfavorable image as “the mommy firm.” That bogus concern was roundly rejected, and Clearspire had little problem attracting top talent and achieving a diverse crop of attorneys. Why? Our structure was very different than BigLaw. Attorney performance/advancement was not predicated on origination or number of hours but on expertise and efficiency.

Bill Henderson recently wrote a thoughtful paper entitled, “Solving the Legal Profession’s diversity Problem.” The crux of his thesis is that there is really no “system” for creating successful lawyers and partners. He proposes a remedy that includes: doing away with pedigree emphasis; not equating motivation with hours; ensuring experience with high-quality assignments; providing training and feedback; and mentorship. Sounds right to me.

Conclusion

The ascendant role of in-house counsel; the flat demand for law firm services when overall legal spend is rising; the proliferation of legal service providers; significant investment in

technology driven companies in the legal market, and recent activity by the Big Four portend accelerated change in legal delivery. Their structures differ from law firms and are premised on very different criteria for admission, contribution, advancement, and reward. This will be a diversity accelerant and an antidote to an incumbent partnership model that no longer serves clients or most lawyers very well.

Author’s Note: Since writing this, Cravath has appointed a woman, Faiza Saeed, to lead the firm. Congratulations to Ms. Saeed and the firm upon this significant appointment.

Mark A. Cohen

I have had a forty year career in the legal field. For thirty years, I was a civil trial lawyer and tried 57 major civil cases. My clients included the United States of America (while serving as an Assistant United States Attorney), four foreign sovereign governments, and approximately 60 Fortune 500 companies. I also served as outside general counsel to three insurance companies and as Receiver of an international aviation parts company overseeing operations on four continents. I then became an entrepreneur, focused on driving greater client focus, efficiency, and value in the delivery of legal services. I founded Qualitas, an early legal process outsourcing company, and later became a Co-Founder and Managing Director of Clearspire, an internationally recognized law firm and legal service provider. Teaching—especially skills necessary in today’s marketplace—is another passion. I am a Distinguished Lecturer in Law at Georgetown where I devise and teach professional competency courses and mentor students, Northwestern Pritzker School of Law Center for Practice Engagement and Innovation Distinguished Fellow and Forbes columnist. I have spoken widely at educational institutions, global legal conferences, and private companies including: Harvard Law School Speaker Series, Reinvent Law, and 3M’s Global Legal Alignment Summit. My writing focuses on changes in the legal ecosystem and, more particularly, on the melding of legal, technological, and business process expertise in legal delivery.





The Client's Way

Start adapting your firm today to the buyer's market in legal services

By Jordan Furlong

When I taught a law school course to upper-year students last year, I encouraged them to do something that was not part of the class and would not result in any credit, but that I felt sure would help them in their future careers. I advised them to go out and hire a lawyer.

It didn't really matter what kind of lawyer or for what kind of matter. It could be as simple as getting a will made out — it's never too early to check that off your to-do list, it's a service that's commonly available in most university towns, and as legal retainers go, it's not that expensive or complicated.

But the point of the exercise was not to end up with a legal document. The point was to experience what it felt like to hire a lawyer.

It was to understand, from a first-person perspective, the experience of a typical client: entering an arcane and intimidating environment with little knowledge, money, or confidence, in search of a needed service or outcome. I advised any students who tried this experiment to write down and reflect on everything about the experience:

- How easy or difficult it was to find a nearby lawyer you thought could help;
- How clear or opaque was the amount of money the lawyer's services would cost you;
- How convenient or inaccessible the lawyer's hours and location turned out to be;
- How warmly or distantly you were treated by the people who first greeted you;
- How warmly or distantly you were treated by the lawyer who served you;
- How well or poorly you felt understood and engaged by everyone at the firm; and
- How clear or opaque were the information and instructions you left with.

Keep in mind, this foregoing list of items includes just the initial retainer and everything leading up to it. It's the merest and least interesting tip of the iceberg from the lawyer's point of view. But from the client's perspective, the experience to this point has been decisive in setting the tone of the relationship.

I told the students to remember what this felt like — write it down or record it in some fashion. After a few years as a lawyer, you'll completely forget what it was ever like on the other side of the table. If you do someday hire a lawyer yourself, it'll probably be some colleague down the hall or a former classmate

across town — and more importantly, you'll be an experienced lawyer navigating this process with knowledge and confidence.

If you've never been a client — or if you've been one, but forgotten what it was like — then you will be a less effective and less professional lawyer than you would have been otherwise. The client is the cause and purpose of everything we do as lawyers, and it's incumbent upon good lawyers to prioritize the client's interests and needs above our own. That we've largely ignored or forgotten that, as lawyers, is a principal reason behind the legal profession's current struggles.

Because the client is gaining power. That was the fundamental observation that inspired me to write my book, *Law Is A Buyer's Market: Building A Client-First Law Firm*, and that drives everything I now say to law firms, legal organizations, and other legal market participants. The buyer is the one who's calling the shots, and she's going to be calling more and more of them as time goes on. So you'd better know how the buyer thinks and what she cares about even before she shows up in your office.

This is a buyer's market because the buyers of legal services have more power and resources than they've ever possessed. They have access to detailed and accurate legal information, obtained free both from other buyers and from law firms themselves. They have recourse to other options for obtaining legal services - either from "lawyer substitutes" such as licensed paraprofessionals and increasingly sophisticated software programs, or from "law firm substitutes" such as online legal document

providers, flex-time lawyer agencies, LPOs and managed legal services companies, and even accounting firms. They have all the motivation they need to seek alternative legal services provision, thanks to unprecedented economic pressures that mandate a different approach to legal spend.

Lawyers are unaccustomed to and unprepared for a buyer's market in legal services, and their law firms are not adapted to this kind of environment. A law firm that assigns all its work to expensive lawyers who bill by the hour for their efforts and touch base with their clients only when the spirit moves them is a business that developed in a seller's market for legal services and was never meant for what we now face. If your law firm is struggling with these new market conditions, it's probably for the same reason that open-air villas don't cope well with snowstorms — this is not the climate for which they were designed.

What can individual lawyers do? More than you might think. Identify the legal services “substitutes” now entering the market and figure out which ones you can adopt and deploy to increase your own efficiency and amplify your own productivity. Most of these substitutes, especially on the technology side, weren't conceived as lawyer replacements; they are best viewed as lawyer augmenters, helping you serve your clients better, faster, and (yes) less expensively, because that's what the client wants. Recalibrate your operations and reconcile your pricing models to focus on client outcomes and value delivered, not on lawyer time and effort spent. Understand that

“client satisfaction” is the new benchmark for the success of your efforts, and that you should maximize the time you devote to measuring and improving it.

The road for law firms is going to be rockier. As I mentioned, these businesses evolved in a different environment, and it's going to be difficult to re-engineer them to function well in this one. The effort is going to have to start with a reconsideration of the firm's purpose in the market — the “Why are we even in business?” question. For most law firms, that question has long been answered by some variation on “Maximize the short-term annual profits of equity shareholders.” (If we're being honest with ourselves.) That's not a good enough answer for a professional business in a buyer's market. Firms need to recommit themselves to serving the interests of their clients first and foremost, and that starts with delivering their services in ways that clients want.

Law firms are going to need to plot a three-part strategic course out of their current predicament. They need a strategy to ensure clients' interests are served, one that encompasses the creation of client service protocols to maximize the client's “user experience” of the firm and the tracking and improvement of clients' outcomes and satisfaction therewith. They need a strategy to ensure competitive dominance, which should include knowing and acting upon clients' purchasing criteria and using technological and procedural improvements to offer their services on an accessible and convenient basis. And they need a

strategy to develop and sustain a professional culture, to ensure they're serving the real needs of their diverse, multi-disciplinary workforce and aligning their compensation systems with what they wish their culture to be.

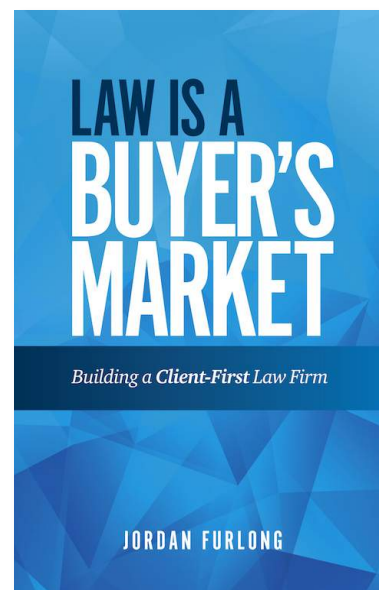
Law firms will also have to diversify their revenue-generating assets. The traditional law firm relies upon a single asset — the real-time efforts of lawyers — to generate nearly 100% of its revenue. Because those assets walk out the door every night and often threaten to defect to other firms, they are not reliable and in fact constitute a strategic vulnerability to the firms that house them. Law firms must develop alternative sources of revenue that are permanent, capital-specific, and scalable — subscription-based software programs, externally facing legal knowledge systems, and ancillary professional services not reliant on lawyers, to name a few examples. Someday, law firms will generate only about half their revenue from lawyers' real-time efforts — and the sooner that day arrives, the stronger will be the law firm's position and ability to compete in a multi-dimensional marketplace.

The new legal market is coming fast, and when it fully arrives, we'll find that it's far better for clients, who will get solutions to their problems and assistance with their opportunities faster, less expensively, and more effectively than under the old system. But we will also find that the new market will be better for lawyers, who will be forced to give up the billable work of drudgery and seek out other ways to provide value to clients, which is what most of us envisioned when we went to law school in the first place.

But whether we like the new world or not, it's on its way here. The sooner you and your firm prepare, the better positioned you'll be to dominate it when it arrives.

About Jordan Furlong

*Jordan is a consultant, author, and legal market analyst who forecasts the impact of changing market conditions on lawyers and law firms. He has given dozens of presentations to audiences in the US, Canada, Europe and Australia over the past several years, including to law firms, state bars, courts, and many legal associations. Formerly an award-winning editor of three major Canadian legal periodicals, Jordan is also a Fellow of the College of Law Practice Management and a member of the Advisory Board of the American Bar Association's Center for Innovation. His most recent book, *Law Is A Buyer's Market: Building a Client-First Law Firm*, is available at his Law21 website (law21.ca/books.)*





Tech, Diversity and Law: Things Have Changed, but More Change is on the Horizon

By Monica Zent, entrepreneur, investor, Founder & CEO of Foxwordy, and ZentLaw

When I was a teen girl growing up in Silicon Valley, I was always the only female in programming classes, whether those taken during my summers or while in school. These classes left me with an awkward, uncomfortable feeling of knowing I belonged there, intellectually, proven out by my scoring the top grade in the classes every time, but, culturally, being treated as though I didn't belong. If you talk to other women in tech, this is a common experience.

Tech, as we know, is a profession that skews male. Only **about a quarter** of U.S. computing and tech jobs are held by women and that figure has fallen slightly over the past 15 years. The issue of gender equality in tech has recently become more top of mind after Uber commissioned an internal report that mentioned **numerous instances** of sexual harassment at the company.

But tech isn't the only industry with a gender equality problem. My industry, law, is also rife with gender equality issues. **The 2017 Law360 Glass Ceiling Report** found that women still only make up about 35% of the attorneys in the law firms it surveyed.

In my experience, women in law are swimming against the tide and being tech-savvy goes against the grain in the legal profession. While the legal industry has improved in terms of gender equality and in its embrace of technology, there is no correlation between the two although they've evolved at the same time.

It took a long time for law to warm to tech.

Some professions naturally incorporate technology into their operations. Law isn't one of them. When I first started in law over 20 years ago, I remember teaching people who had already been practicing attorneys how to use the Internet and how to use e-mail. Back then, having created a domain name startup at the time, I recall trying to explain to people why it was important and valuable to have a .com web site address and having a hard time getting them to understand.

The reasons why law has lagged in tech adoption are many and include tradition, a fear of being hacked and the fact that most lawyers are right-brained individuals for whom tech, like math, is a nettlesome subject that they'd rather avoid. Big law firms are also tied to a billable hours system that incents them to avoid the type of efficiencies that tech brings to other industries.

I've seen a lot of change in the last five years in this industry in part because tech has now become such a part of the fabric of our everyday lives that no industry can ignore it any longer. Yet, the legal industry is pretty far behind. I still hear conversations about "whether to join social media" or "whether to adopt the cloud" and I can't believe people are still talking about this in 2017.

Women's gains in law have also taken time.

The status of women in the legal profession has increased over the past couple of decades as well. As with acceptance of technology, it has taken the industry a while to appreciate the need for diversity in law.

Sometimes the two work together: There are more women leading legal tech companies, although we remain a minority. Increasing the number of women-led tech companies, including those involving legal tech, helps to foster more innovation and more women in leadership roles. Overall though, we are seeing a few women running some of the most prestigious biglaw firms in the U.S., something that **would have been unthinkable a decade ago.**

A study by the National Association of Women Lawyers found that there were more female equity partners, non-equity partners and counsel attorneys in 2016 than in 2006. We are also seeing more women in the role of Chief Legal Officer for publicly traded companies although the numbers still remain very low.

The future of law: More women and more tech.

Looking ahead over the next few years, the biggest changes in law are likely to be on the tech front. For one thing, all of the legal work that doesn't need to be executed by lawyers could be done by machines. AI and chatbots can replace some things that lawyers do as well and in other areas augment what they do.

Both options can provide real value to clients. This technology layer will also democratize law so that people in underserved communities will have better access to justice and the help they need. In other words, there will be a degree of DIY in law that doesn't exist now that will help clients do a lot on their own, but be able to find the right lawyer if need be.

This will be a boon to society because currently a lot of people in this country need lawyers but can't afford one. While bots may not replace lawyers any time soon, they'll certainly help take on grunt work and let lawyers focus on the more challenging and creative parts of the job.

AI will also foster some experimentation in law. We'll see some alternative law firm models and more managed services and legal

process outsourcing. Over time, these will take over the industry. Meanwhile, I believe the business world is at a point now in which CEOs and investors realize that gender discrimination is bad policy and that the industry has only hurt itself by under-representing women.

So perhaps a bigger change over the next few years will be the further rise of women in the industry, both in law and in legal technology. Personally, I'd like to see more women leading legal tech companies and more legal industry recognition for women-led legal tech solutions.

Just as today's girls are realizing that coding isn't a male profession, they can also take heart that there are opportunities to rise to the top of all aspects of the legal profession as well. It's about time.

About the Author

Monica Zent is an experienced entrepreneur, investor, businesswoman and trusted legal advisor to the world's largest brands. Zent has been a successful entrepreneur for decades. Her most recent venture is as Founder & CEO of [Foxwordy](#), the collaboration platform for lawyers. She is also the Founder of [ZentLaw](#), one of the leading alternative law firms in the US. For many years, Zent has been an active investor in real estate and startups in California, and has dedicated her time and talent to a variety of charitable causes and pro bono service. When she's not running companies, Zent is running distance as an endurance athlete. More: [@MonicaZent](#) | [LinkedIn](#) | [Medium](#)

Thought Leader in the Picture

Patrick McKenna



Patrick J. McKenna

Get inspired by Thought Leaders and what they have to say about the Business of Law, the Legal Profession and other business related topics - click on the (large) photo.

Thought Leader: Thought leaders are the informed opinion leaders and the go-to people in their field of expertise. They are trusted sources who move and inspire people with innovative ideas; turn ideas into reality, and know and show how to replicate their success.

Read the articles from Thought Industry Leaders in our Thought Leaders section

You can find this section on the homepage of LegalBusinessWorld -Button Thought Leaders- or go to (Home)page 2.

Click on the photo of the selected thought leader to see an article overview.

This months Thought Leaders in the picture is Patrick McKenna.

(Click the articles to read)

[How Can You Really Differentiate Your Practice?](#)

[Unlocking The Mystique of Understanding Industry Client](#)

[The Five Challenging Paradoxes of Firm Leadership](#)

[Bullying, Lack of Respect, Me First, Law Firms Suffer the Behaviour they Tolerate](#)

[About Patrick J. McKenna](#)

HOOGENDAM | ADVOCATEN

zoekt een

Advocaat-medewerker / gevorderd advocaat-stagiaire (m/v).

Hoogendam Advocaten is een advocatenkantoor in Den Haag, dat zich hoofdzakelijk richt op het straf- en bestuursrecht.

In verband met het aanstaande vertrek van een medewerker zoeken wij een advocaat met ervaring in het strafrecht. Relevante werkervaring in n affiniteit met het bestuursrecht is een pr .

Kijk voor meer informatie op www.hoogendam-advocaten.nl.
Uw sollicitatie voorzien van uw CV kunt u richten aan mr. P.J. Hoogendam
hoogendam@hoogendam-advocaten.nl.

Een stap vooruit bij Gijs Heutink Advocaten

Wij zoeken een
advocaat-medewerker
omgevingsrecht



Ben jij ondernemend en zoek je een uitdagende praktijk in de top van de markt? Ben je proactief en neem je graag initiatief? Dan ben je bij ons aan het juiste adres. Wij bieden een open en informele sfeer, waarin medewerkers zich blijvend kunnen ontwikkelen. Door gedegen begeleiding en kennis die we met je delen. En door je de mogelijkheid te bieden om te doceren en te publiceren.

Wat we graag in jou zien? Affiniteit met de vastgoedbranche, analytisch vermogen en een scherpe juridische geest.

Meer weten over de vacature?

Neem contact op met mr. Eefje van Bommel
MRE MRICS: 020 - 305 01 20. Stuur je motivatie
en CV voor maandag 8 januari 2018 naar
eefje@gijsheutinkadvocaten.nl



GIJS HEUTINK ADVOCATEN GHA

www.gijsheutinkadvocaten.nl

De Metz[®]
ADVOCATEN

ADVOCaat-MEDEWERKER
ONDERNEMINGSRECHT

De Metz is een boutique law firm: hoogwaardige kwaliteit en een gespecialiseerde, persoonlijke aanpak in een overzichtelijke omvang. Zaken doen wij uitsluitend op het gebied van het ondernemingsrecht, financieel recht en corporate arbeidsrecht waarbij wij zowel adviseren als procederen. Onze praktijk is nationaal en internationaal. Wij maken onderdeel uit van het internationale netwerk Ally Law en werken nauw samen met verschillende leden daarvan. Onze cliënten zijn grote en kleine ondernemingen in binnen- en buitenland, banken en (private equity en venture capital) investeerders. Zij weten onze expertise en hands-on aanpak al sinds vele jaren te waarderen.

In verband met de groei van onze praktijk zijn wij op zoek naar een advocaat-medewerker ondernemingsrecht.

DE KANDIDAAT:

- > heeft tenminste vier jaar ervaring als advocaat in de ondernemingsrechtpraktijk (ervaring in zowel de transactie- als procespraktijk is een pre), bij voorkeur opgedaan bij een van de grote(re) kantoren
- > beschikt over passie voor het vak van advocaat en het ondernemingsrecht in brede zin en een goede beheersing van de Engelse taal
- > is talentvol, ambitieus en commercieel ingesteld met oog voor pragmatische oplossingen
- > is enthousiast om verder mee te bouwen aan de toekomst van het kantoor

BEN JE GEÏNTERESSEERD? Dan zouden wij graag met je kennismaken. Neem contact met ons op via onderstaand adres of per e-mail op: recruitment@demetz.nl ter attentie van Peter Visser.

Informatie over ons kantoor is ook te vinden op www.demetz.nl.

DE METZ ADVOCATEN N.V.

Paulus Potterstraat 38 | 1071 DB Amsterdam
Postbus 76725 | 1070 KA Amsterdam
T : 020 305 36 36 | F : 020 305 36 39 | W: www.demetz.nl

KORTMAN ADVOCATEN



Kortman Advocaten is een gerenommeerd advocatenkantoor in het centrum van Den Haag.

WIJ ZIJN OP ZOEK NAAR NIEUWE KANTOOR-GENOTEN DIE BINNEN ONS KANTOOR HUN EIGEN PRAKTIJK UITBOUWEN.

Advocaten op ons kantoor zijn zelfstandig ondernemer.

Bent u geïnteresseerd in een boeiende werkomgeving met professionele ondersteuning, prettige collegiale sfeer en ervaren collega-advocaten? Lees verder op www.kortmanadvocaten.nl of neem telefonisch contact op: **070 - 302 40 30.**

NINEYARDS | LAW

www.nineyardslaw.com

In verband met de groei van de arbeidsrechtpraktijk zijn wij op zoek naar **EEN GEVORDERDE STAGIAIRE OF EEN BEGINNENDE MEDEWERKER ARBEIDSRECHT.**

Heb je interesse? Stuur dan een korte motivatiebrief met bijlagen (CV, studentstageverslagen en evt. getuigschriften) naar nicole.six@nineyardslaw.com.

VACATURE

RICHARD KORVER ADVOCATEN (GEVORDERD) ADVOCaat-STAGIAIR(E)

Richard Korver Advocaten is op zoek naar een gedreven (gevorderd) advocaat – stagiair(e) die stevig in zijn of haar schoenen staat met een brede juridische interesse en met goede analytische en communicatieve vaardigheden.

Wij zijn een advocatenkantoor dat interessante en uitdagende zaken behandelt op het gebied van straf- en civiel recht. Ons kantoor bestaat uit een dynamisch team en biedt de mogelijkheid om je verder te ontwikkelen in een drukke en gevarieerde (proces) praktijk.

Functie-eisen

- Je bent communicatief, analytisch sterk, stressbestendig, een doorzetter en resultaatgericht;
- Je kunt prioriteiten stellen;
- Je hebt geen negen tot vijf mentaliteit;
- Je hebt ervaring op het gebied van straf- en civiel recht;
- Je Nederlands is uitstekend en je hebt goede kennis van het Engels, zowel in woord als in geschrift.

Solliciteren

Indien je geïnteresseerd bent, stuur dan je CV, motivatie brief, cijferlijsten, eventuele stageverklaringen en andere relevante stukken per e-mail aan: werkenbij@richardkorver.nl

RICHARD KORVER
ADVOCATEN



www.vanderkooijbestersadvocaten.nl

VAN DER KOOIJ | BESTERS | ADVOCATEN

Van der Kooij Besters Advocaten is een advocatenkantoor in Amsterdam dat zich richt op de particuliere en zakelijke markt. Bij ons werken zes gedreven advocaten, ieder met een eigen praktijk. De (juridische) kwaliteit van de dienstverlening is hoog. Naast het werk in advocatuur is er bij ons kantoor veel aandacht voor het persoonlijke. De sfeer binnen ons kantoor laat zich kenmerken als informeel, laagdrempelig, commercieel en resultaatgericht. Wij adviseren en procederen veel over aansprakelijkheden, overeenkomsten en ondernemingsrecht.

Wij zijn op zoek naar een: ADVOCaat MEDEWERKER (M/V) 32 - 40 uur p/w

De advocaat die wij zoeken heeft:

- minimaal drie jaar werkervaring als advocaat op één of meer van de volgende rechtsgebieden: contractenrecht, aansprakelijkheidsrecht en/of ondernemingsrecht;
- een commerciële instelling;
- behoefte aan uitdaging in de dagelijkse praktijk;
- het vermogen om te denken in oplossingen.

Sollicitaties met C.V., foto en motivatie kun je per e-mail sturen naar janpaul@vanderkooijbestersadvocaten.nl t.a.v. mr. J.P. van der Kooij. Voor meer informatie kunt telefonisch contact op nemen met mr. J.P. van der Kooij of mr. V.M. Besters op nummer 020 471 37 18

immix
advocaten | mediators

**zoekt een
constructieve advocaat/advocaat-mediator (partner)**

Oplossen is meer dan winnen. Mensen willen het goed met elkaar hebben; immix is hiervan overtuigd. Ons vak en onze werkwijze dragen hieraan bij. Dat geldt voor hoe wij omgaan met onze cliënten en iedereen die bij hun zaak is betrokken. Voor ons is dat constructieve advocatuur.

Immix is een advocatenkantoor gevestigd op een prachtige locatie in Zeist. Op dit moment zijn wij met 12 advocaten, en wij willen uitbreiden. Wij zijn gespecialiseerd in uiteenlopende rechtsgebieden gericht op de zakelijke markt. We doen waar we goed in zijn en verwijzen door waar nodig.

**Wij zijn en werken volgens onze kernwaarden:
Helder, Opbouwend en Empathisch.**

Heb je een eigen praktijk of ben je die aan het opbouwen? Ondernemende advocaten zijn bij ons aan het goede adres. Ook als je nu nog in loondienst werkt. Wij bieden een professionele organisatie met leuke mensen, waarin je je kunt ontwikkelen. Wat we vooral van je vragen is om een fijne collega te zijn. Bij voorkeur ben je ook mediator of heb je affiniteit met alternatieve geschillenoplossing.

**Ben je een bruggenbouwer?
Heb je oog voor mensen en maatwerk?
Heb je graag collega's om je heen?
Ben je enthousiast over je werk?
Kom over de brug!**

Wij willen je graag spreken. Neem contact op met: Susanne de Neeve of Rik Harmsen op telefoonnummer: 030-693 45 55 of mail naar: deneve@immix.nl. Je kunt rekenen op vertrouwelijkheid.


Scheer Sanders
advocaten

Twee advocaten gezocht
ScheerSanders advocaten zoekt twee advocaten: een voor de familierechtsectie en een voor de praktijkgroep MKB.

Het kantoor
ScheerSanders is een middelgroot advocatenkantoor in Den Haag. Er werken op dit moment 11 advocaten in drie praktijkgroepen: familierecht, MKB en personenschade/gezondheidsrecht.

De advocaten
Wij zoeken twee advocaten om de praktijkgroepen familierecht en MKB te versterken. Enige ervaring als advocaat strekt tot aanbeveling, evenals ervaring of interesse op het gebied van familierecht, ondernemingsrecht, IT recht of privacyrecht.

Het perspectief
ScheerSanders biedt advocaten de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen binnen een hecht, goed op elkaar ingespeeld team in een professionele werkomgeving. Wij bieden een gezonde balans tussen werk en privé en een marktconform salaris. Vanaf het medewerkerschap geldt daarbij een omzetgerelateerde bonusregeling.

Sollicitatie
Sollicitaties kunnen worden gericht aan:
mr. Francesco van der Linden (vanderlinden@scheer.nl).
ScheerSanders advocaten
Nassauplein 36 | 2585 ED Den Haag
070 365 99 33
www.scheer.nl

DE GEHELE ONLINE LEGAL MARKET

Bij LegalBusinessWorld staat u als eMagazine adverteerder altijd op de website en indien gewenst gaat uw boodschap mee in de nieuwsbrief.

Wij bieden u aantrekkelijke opties aan om uw zichtbaarheid te vergroten.



CAPITAL MEDIA SERVICES BV

Tel. 024 - 360 77 10

**ADVOCATEN
IN DE PRAKTIJK**

zoekt advocaten uit de praktijk!

Dé mogelijkheid om in een prima omgeving je eigen praktijk te voeren.

Wij zoeken advocaten die zelfstandig zijn of dat willen worden om op basis van kostendeling ons team te versterken.

Natuurlijk hebben wij een no-nonsense mentaliteit en zijn we jong en dynamisch, maar vooral werken we met kennis van zaken en met plezier!

Reageer telefonisch (030-2145024) of per mail (vandenbroek@indepraktijk.com).

Waar? Maliesingel 22 in Utrecht.
Aan de bereikbare rand van de binnenstad.

www.indepraktijk.com



Auteurs LegalBusinessWorld NL 2017

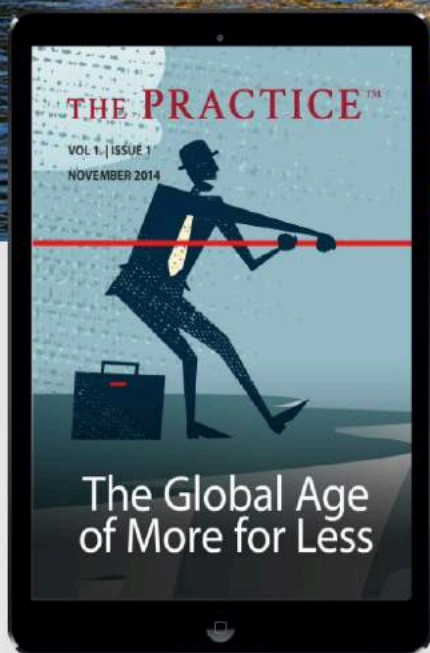
Wij danken onze auteurs & adverteerders voor hun bijdrage aan een prachtig LegalBusinessWorld jaar. Fijne feestdagen en op naar een mooi 2018 namens alle medewerkers van LegalBusinessWorld.

Aantjes Zevenberg Advocaten
Advertising Expert Index
Advocaat Osse
Advocaatzoeken.nl
Advocaten in de praktijk
Advocatenkantoor Boot
Advocatenkantoor Bosman
Advocatenkantoor Margraten
Aelan Advocaten
Albayrak & Yilmaz Advocaten
Alderse Baas Advocaten
Alex advocaten
ALF International BV
Alt Kam Boer Advocaten
Amice
Aneto
Anker & Anker
Armarium
ASFOUR/Lexpo
Avio advocaten
B&C Melissen
Balieplus
Basenet
Baumgardt Strafcassatie Advocatuur
Beks & Beks advocaten
BENK advocaten
Berntsen Mulder
Boddaert Advocaten
Boekhandel Douwes
Boudesteijn Advocatuur
Branch Out
BZSE
C-Law
Call Care
Caminada van Leeuwen
Capital Media Services
Cargo
Daamen advocaten
De Koning Vergouwen Advocaten
De Leon en Bosman Advocaten
De Metz Advocaten
De Nationale Adviesbalie
De Waard
Deponti
Dietvorst te Braake
Dijks Leijssen Advocaten
Djoser
DOENLegal
E-LAW advocaten

Equarius
EstateTip Education
Eurosystems
FG Lawyers
Fisher Investments
Fisherman Advocaten
Geelkerken & Linskens Advocaten
Gemeente Rotterdam
Gerechtshof Den Haag
Gibson & Associates
Gijs Heutink Advocaten
Grant Thornton
Groekansen
Hendriksen & Mühren Straf Advocaten
Hofstad Advocaten
Hoogendam Advocaten
Immix Advocaten
Inge Schouwink
International Knowledge & Networking
IIR
Jahae Advocoaten
Janzing Brink Schipperus advocaten
Jebbink Soeteman Advocaten
Jongejan Wisseborn
Juridisch PAO Leiden
Kerckhoffs Advocaten
Kienhuis Hoving
KOP Advocaten
Kortman Advocaten
Lexman
Legadex/Paralegalday
Liesker procesfinanciering
Maduro Bohorquez
Maet Advocaten
Meijer Consulting Group
Moree Gelderblom Advocaten
Nationale adviesbalie
Nespresso
Netlaw
Nineyards Law
Nysingh
Olenz
Omgangshuis
OmniLegal
Omny de Vries
Open Universiteit
Openbaar Ministerie
OSR Juridische Opleidingen
Ovidius

Peters Strafrecht Advocaten
Pieters Advocaten
Pluijter Advocatenkantoor
Raad voor de Rechtspraak
Radboud Universiteit
Rechtopwater
Rechtsorde
Redbreast
Reijnders Vreugdenhil Advocaten
Richard Korver advocaten
Ron Borgdorff Financieel Advies
Rutgers & Posch
Schakenraad Advocaten
ScheerSanders Advocaten
Schenkeveld Advocaten
Schinkelshoek en Verhoog
SPLNTR
Syncasso
t Veen Advocaten
Taurus Advocaten
Teurlings & Ellens Advocaten
TIQ
Toga Atelier Schout
Togakopen.nl
Turnstile Benelux BV
Uilhoorn & Fritse Advocaten
Van As Advocaten
Van Lanschot
Van der Feltz Advocaten
Van der Hel advocaten
Van der Kooij Besters Advocaten
Van Dinter Advocaten
Van Gelderen Arbeidsrechtadvocaten
Van Houten & Partners
Van Leur Weermeijer
VBC Notarissen
Verder-online.nl
Vereniging FAS
Vitae Valley
Vogelaar Bosch Spijker Advocaten
Vonq
VU Law
VU Law Academy
Vurich Gerechtsdeurwaarders
Westendorp & Partners
Wijnkamp Advocatuur
WLT Advocaten
Zuketto
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 theppractice.law.harvard.edu



HARVARD LAW SCHOOL
Center on the Legal Profession