

LEGAL **BUSINESS** WORLD

• Legal Business World Nederland • No.2 • 2019 • www.legalbusinessworld.nl

De kracht van het regionale advocatenkantoor

Door Barend van de Kraats en Jo-Ann Oskam

En verder artikelen / bijdragen van: Cindy de la Fuente, Willem Hengeveld, Casper Jones, Julius Scholten, Thomas Van Roy, Lisa Unwin, James Côté, Aileen Schultz, Sara Sánchez, Mauricio Duarte, Edo Bar-Gil, Susan C. Freeman

Business of Law



www.legalbusinessworld.nl

VanWestreenen is een onafhankelijk adviesbureau dat bedrijven en particulieren in het buitengebied adviseert op het gebied van milieuwetgeving, ruimtelijke ontwikkeling en bouw. Bij de vestigingen in Barneveld en Lichtenvoorde werken ruim twintig medewerkers. Kenmerkend voor de organisatie zijn de platte organisatiestructuur en de drive van het team om binnen de kaders van wet- en regelgeving het maximale voor de klanten te bereiken. Wij bieden een uitdagende baan binnen een jong en gemotiveerd team van enthousiaste vakinhoudelijke specialisten met een no-nonsense mentaliteit. Je krijgt de vrijheid om jouw eigen initiatieven en ideeën in de praktijk te brengen.

VanWestreenen, adviseurs voor het buitengebied, is vanwege uitbreiding van de activiteiten op zoek naar een

JURIST OMGEVINGSRECHT

Wat krijg je van ons?

Gezellige bedrijfscultuur in een informele setting • Ruimte om je eigen (nieuwe) functie vorm te geven • Goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (o.a. 30 vakantiedagen) • We vinden het belangrijk dat je een goede balans vindt tussen werk en privé; ook parttime werken behoort tot de mogelijkheden • Je bent werkzaam voor onze klanten in de agro- en foodsectoren op beide kantoren (Barneveld en Lichtenvoorde) VanWestreenen is een gezond en groeiend bedrijf (20 collega's) dat in meer dan 25 jaar een uitstekende naam in de markt heeft opgebouwd.

Wat vragen we van je?

WO Nederlands recht (bestuursrecht) • Kennis van agrarisch recht en/of omgevingsrecht • Sociaal en communicatief vaardig • Vakkundig en analytisch • Gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen • Denken in kansen.

Jouw profiel

Je voelt je thuis in de cultuur van ondernemersmentaliteit in de agro- en foodsectoren. Je hebt een universitaire opleiding Nederlands recht afgeond. Bij voorkeur bestuursrecht, omgevingsrecht en/of agrarische recht. Affiniteit c.q. werkervaring in de agro- en/of foodsector is zeker een pre. Maar ook zonder ervaring ben je van harte welkom om te solliciteren.



Ben jij klaar voor een (volgende) stap in je carrière?

Aarzel dan niet en neem contact op! We kijken ernaar uit om kennis te maken.

Je kunt je sollicitatie mailen naar man@vanwestreenen.nl of contact opnemen met Marcel Man, algemeen manager, 06-13550188.

Zie ook onze andere vacature voor onder andere **Adviseur Ruimtelijke Ontwikkeling** op onze site: www.vanwestreenen.nl

The Legal Bench

High end Legal Services redefined



Flexible Legal Support and LegalTech Solutions

For more information visit www.thelegalbench.nl
info@thelegalbench.nl | 06-40187391

Beginnend advocaat?



Verzeker u van een goede start!

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



U wilt een financieel adviseur met verstand van uw zaken?
Ron Borgdorff, dé verzekeringspecialist voor advocatuur

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



RON BORGdorFF
FINANCIEEL ADVISEUR VOOR
NOTARIAAT EN ADVOCATUUR



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

Informed Development for a Globally Sustainable Future

Legal Business World is Community Partner van World Legal Summit. World Legal Summit (WLS) is een initiatief dat de juridische en technologische industrieën samen brengt in een wereldwijde samenwerking met als streven een duurzame toekomst te creëren.



The world is rapidly transforming. The increasing development and adoption of new technologies is affecting existing systems and paving the way toward previously unimaginable global systems. The World Legal Summit is an initiative that will actively link technology to legal development. Not only by sharing thought but also by connecting two industries in one market.

(klik op de banner voor meer informatie)



Uitgever

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

Redactie

LegalBusinessWorld redactie
MBL Media
Associated Editor: Mr Julius Scholten

Adverteren/Media advies

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

Design & Layout

LateNight studio's

Algemene informatie

info@legalbusinessworld.nl
© LegalBusinessWorld Inc.
KvK 61819387

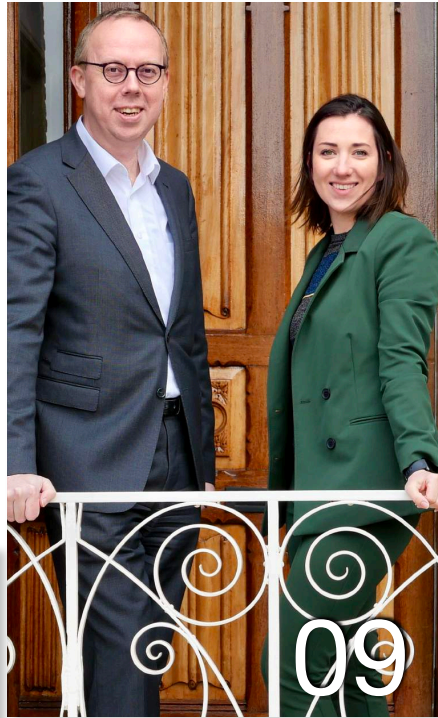
LegalBusinessWorld™

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

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



Cover: Barend van de Kraats en Jo-Ann Oskam



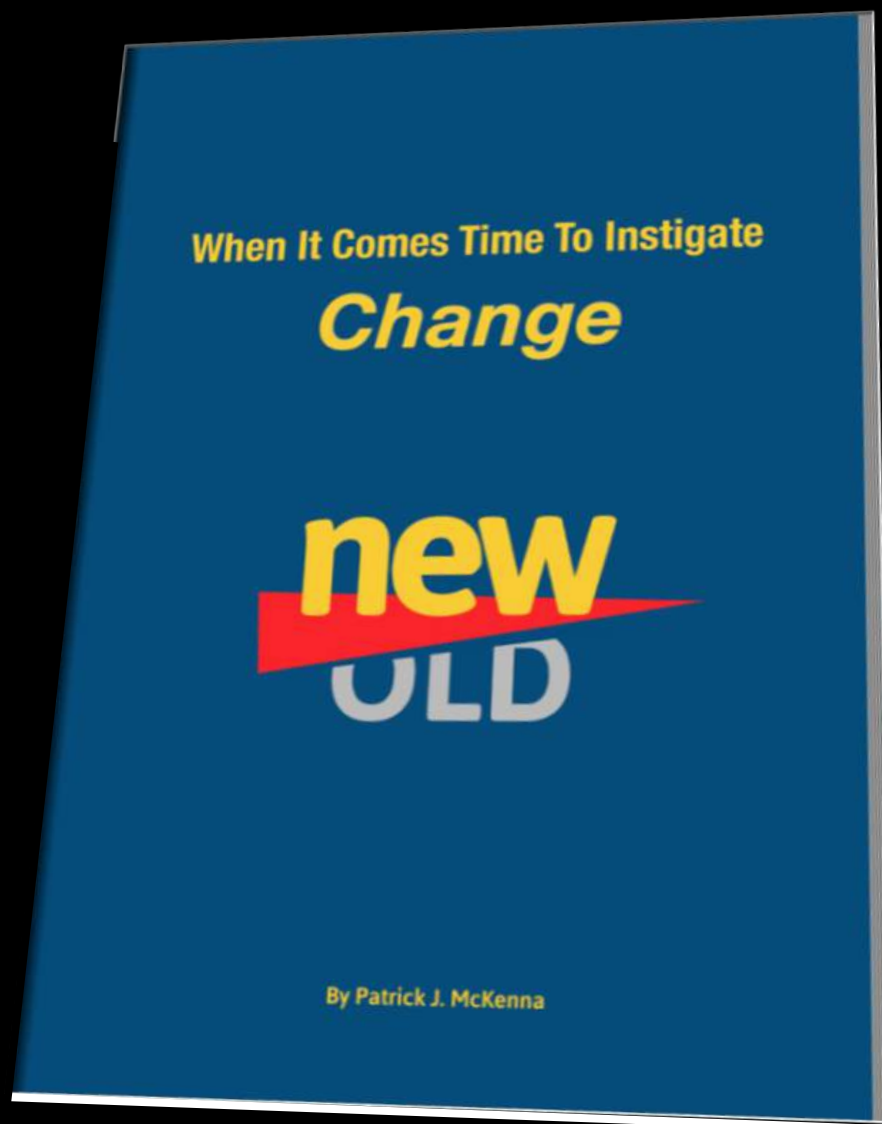
| | |
|--|----|
| De kracht van het regionale advocatenkantoor deel 2. Uitkomsten Onderzoek, Barend van de Kraats en Jo-Ann Oskam | 9 |
| Legal operations in de praktijk. De inrichting van de juridische bedrijfsvoering (deel 3), Cindy de la Fuente | 15 |
| Waarom een strategische herorientatie? Willem Hengeveld | 22 |
| Authenticiteit op de werkvloer. Een interview met Casper Jones, Chief Energie & Ontwikkeling bij VBC Notarissen, Mr. Julius Scholten | 29 |
| Hoe advocaten zich moeten aanpassen aan de nieuwe juridische consument (n.a.v. onderzoek AVVO) Deel 2, Thomas Van Roy | 34 |



| | |
|---|----|
| Could “Career Break” Lawyers hold the key to firms hitting their diversity targets, Lisa Unwin | 40 |
| Dear Legal Innovators: This is Normal., James Côté | 44 |
| Policy, Governance, Legislation, Whose Role is it Any Way?, Aileen Schultz | 49 |
| Legal Clinics and Transactional Lawyering in Spain, Sara Sánchez | 56 |
| Disruptive Innovation For Target Companies In M&A Deals, Cybersecurity and data-protection in M&A using Blockchain, Mauricio Duarte | 63 |
| The Fascinating Future Of In-House Legal Departments, Edo Bar-Gil | 72 |
| Global Legal Hackathon, Meet the First Round Winners | 76 |
| The Art and Science of Persuasion, Susan C. Freeman | 88 |

NEW! MUST READ

Voor iedereen met interesse in groei. Door internationaal erkend Thought Leader Patrick J. McKenna



[Lees het online](#) of [download](#) je PDF exemplaar

Bel: 088 - 278 77 77

Reistijd wordt werktijd!

elke kilometer optimaal benut

Chauffeur.nl

WE ZIJN AL ONDERWEG!

AantjesZevenberg
ADVOCATEN

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

Mr. K. Aantjes

aantjes@ aantjeszevenberg.nl

Mr. F.I. van Dorsser

vandorsser@ aantjeszevenberg.nl

070-3906260 | www.aantjeszevenberg.nl

ONTDEK JE PRIORITEITEN | DEFINIEER JE DOELEN | ONTKETEN JE KRACHT

VERVANG AARZELING DOOR ZEKERHEID

GECERTIFICEERD 'STRATEGIC INTERVENTION' COACH

Maak een praktisch stappenplan voor balans tussen werk en privé.

Als advocaat, compagnon en patroon stond ik decennia garant voor optimale inzet en het beste resultaat. Die garantie geldt ook mijn coaching, training en mentoring.

Ben je partner, medewerker of stagiaire? Megakantoor of éénpitter?

15% korting bij afname vóór eind mei 2019 van je eerste 2 sessies.
Voor de snelle beslisser: 06 5432 5240.



www.sjocronacoaching.expert

JAN SJÖCRONA

COACHING EXPERT

Alle vakmanschap op het gebied van ICT in huis.



Lexxyn Groep bundelt de krachten van ICT-bedrijven die zich specifiek richten op de juridische sector. Met vaksoftware als CClaw, FORTUNA, NEXTmatters, NEXTassyst, BigHand en ContactManager, maar ook met cloud computing, kantoorautomatisering, documentmanagement, webdiensten en portals, IT beveiliging en telefonie.



VAN CAMPEN / LIEM

“...Lexxyn Groep Partners weten elkaar, zonder vingerwijzen, te vinden.”

Menno van der Klein - CFO en Controller Van Campen Liem

Lees het hele interview op www.lexxyn.nl/vancampenliem

Vakmanschap begint hier: bel 088 - 002 84 00 of ga naar www.lexxyn.nl en maak een afspraak met onze specialisten.



BigHand



Clip Consultants



devoon



helder
telecom & ICT

ict concept.



De kracht van het regionale advocatenkantoor

Deel 2. Uitkomsten Onderzoek

Door Barend van de Kraats en Jo-Ann Oskam

In de afgelopen maanden gingen Barend van de Kraats en Jo-Ann Oskam van The Alignment House het land in, om gesprekken te voeren met middelgrote, regionale kantoren, en antwoord te krijgen op de vraag: wat is de kracht van het regionale advocatenkantoor? Ze spraken 12 kantoren uit verschillende regio's die een sterke oorsprong hebben in de stad of regio waarin zij gevestigd zijn. Stuk voor stuk goede gesprekken, die in hun grote verscheidenheid ook leidden tot een belangrijke conclusie: de uitdagingen voor het regionale kantoor zijn groot, maar de verankering in de regio biedt een belangrijk concurrentievoordeel.

De regio als basis

De kantoren die wij spraken zien de regionale binding vooral als hun kracht. Klanten komen ze op een bijna vanzelfsprekende manier tegen, doordat veel kantoren bewust een rol pakken in de lokale samenleving. Een advocaat die prins carnaval is, of voorzitter van de lokale ondernemersvereniging. Of kantoren die expliciet willen bijdragen aan de ontwikkeling van de lokale economie of samenleving. Bruggink & Van der Velden bijvoorbeeld, dat bijdraagt aan de Social Impact Factory, een broedplaats voor sociaal ondernemerschap in Utrecht. Sponsoring van lokale clubs of evenementen wordt door vrijwel ieder kantoor gedaan.

De vestigingslocatie is vaak ook heel bewust gekozen. Niet in een kantorenpark aan de rand van de stad, maar veelal midden in de lokale samenleving. “Natuurlijk, we hadden kosten kunnen besparen als we naar de snelweg waren gegaan”, zegt kantoordeur Luc Oomen van MannaertsAppels. “Maar we zijn bewust in de stad gebleven. In een transparant kantoor met veel glas in de gevel. We zijn onderdeel van de stad.”

Els Koot van De Kempenaer is het daar mee eens: “We zijn begin 19e eeuw opgericht, daarmee misschien wel het oudste advocatenkantoor van Nederland. En altijd bewust in Arnhem gebleven. We zijn onderdeel van de stad, profileren ons met kunstzinnige en cul-

‘Reputatie in de regio is belangrijk’

turele initiatieven die kleur geven aan onze omgeving. Als we ergens anders hadden

gezet, hadden we een andere dynamiek gekend.”

Het onderdeel zijn van een lokale samenleving en economie vraagt echter ook om alertheid. Reputatie in de regio is belangrijk, zo benadrukt Claudia van der Most, partner bij Dirkzwager. “Nooit arrogant zijn, oprechte interesse tonen, daar gaat het om. Dat zit in ons DNA.” Het geeft een beeld dat in de andere gesprekken bevestigd wordt: de gunfactor - lokale ondernemers en organisaties die jou de business gunnen - is van doorslaggevend belang.

Positionering

Maar ondanks die gunfactor klopt het ook dat klanten soms toch naar anderen gaan. In die gevallen komt de concurrentie voor middelgrote kantoren van twee kanten.

Voor de wat kleinere regionale kantoren, tot zo'n 25 advocaten, maken er geen geheim van dat de opkomst van zzp'ers wel degelijk een bedreiging vormt. Voor bepaalde complexe zaken wordt door klanten uitgeweken naar de Zuidas. Soms wordt dat als frustrerend ervaren, maar de meeste kantoren die deelnamen aan het onderzoek zien de Zuidas niet als directe concurrent en snappen het als klanten soms ergens anders heengaan. De ervaring is dat het uitstapje zelden leidt tot het verlies van de klantrelatie.

De sterke lokale verankering is bij veel kantoren bepalend voor de positionering in de markt. Ongeveer de helft van de kantoren kiest voor het predikaat 'full service', terwijl de andere kantoren streven naar specialisatie op rechtsgebieden die passen bij de regio waar ze werkzaam zijn.

Boels Zanders Advocaten, een grote speler in Zuid-Nederland, laat de lokale binding en positionering als fullservicekantoor tot uitdrukking komen in haar kernwaarden: oplossingsgericht, dichtbij en samen. Tegelijkertijd wordt ook gezocht naar relevante specialisatie. Een zoektocht die niet altijd eenvoudig is. Van Veen Advocaten zegt hierover: “Klanten hebben een lange relatie met ons en verwachten dat we ze met van alles kunnen helpen.”

‘Peoples business’

Daar komt bij dat de advocatuur - zeker in de regio - nog echt ‘people’s business’ is. Regionale ondernemers hebben binding met regionale advocaten. Het bouwen van een merk is dan ook niet eenvoudig. Waar de personal branding van de advocaat en de corporate branding van het kantoor elkaar zouden moeten versterken, is het de uitdaging om deze twee met elkaar in lijn te brengen.

Opvallend is dat veel gesprekspartners, als het over positionering gaat, direct de concurrentie ter sprake brengen. Een aantal kantoren kijkt vooral naar de Zuidas; het zijn van een ‘alternatief voor de Zuidas’ komt soms expliciet terug in de positionering. Andere kantoren hebben een ‘peer group’ van kantoren gedefinieerd. Michiel Kroes, marketingmanager bij Dommerholt advocaten, lijkt een uitzondering: “Wij benchmarken ons niet zo sterk aan andere kantoren. Wel hebben we veel aandacht voor onze eigen visie, ons DNA. Dat moet in de praktijk herkenbaar zijn voor klanten en medewerkers en dat zorgt dat we onderscheidend zijn. Met een ‘doe maar

normaal’ mentaliteit, passie voor samen ondernemen in de regio en aandacht voor de relatie, kwaliteit en vertrouwen.”

Cliënten

De regionale verankering mag dan voor veel klanten de reden zijn om bij een kantoor te zijn en te blijven, het wil niet zeggen dat de klantrelatie gebaseerd is op exclusiviteit. Het veranderen van de – voorheen vaak exclusieve – klantrelatie heeft de middelgrote, regionale kantoren bewust gemaakt dat niet alles op basis van relatie kan. Het daadwerkelijk doorgronden van de behoeften en wensen van de klant, en dat op een gestructureerde wijze, staan bij steeds meer kantoren op de agenda. Waarbij overigens vrijwel alle kantoren aangeven dat ze er nog lang niet zijn.

Een kleine groep kantoren vertrouwt nog uitsluitend op het vermogen van de individuele partner om de klantrelatie te optimaliseren. Vaak zit de organisatiestructuur en bedrijfscultuur een overkoepelende klantstrategie in de weg. De klant ‘is’ van de partner, en minder van het kantoor. Andere kantoren zijn in de laatste jaren gestart met intensieve klantgesprekken. Een enkele keer ‘cross client’ – de ene partner spreekt met klanten van de andere partner – maar vaker geïnitieerd en vaak ook uitgevoerd door de marketing- en business development afdeling.

Uit die gesprekken komt naar voren dat vertrouwelijkheid voor veel klanten voorop staat. De argumenten om met een middelgroot kantoor te werken zijn niet nieuw maar bevestigen middelgrote kantoren wel in hun bestaansrecht: “bij ons krijgen de klanten wél de partner te zien”, “de uurtarieven zijn veel gunstiger” en “bij ons geen kerstboom-

structuur maar gewoon een partner, een medewerker en een stagiair”.

Opvallend is dat klanten bij verschillende kantoren de waarde van het delen van kennis heel divers lijken te beoordelen. Dirkzwager profileert zich inmiddels al lange tijd als de kennisdeler in de advocatuur. Gezien de ontwikkeling in de afgelopen jaren lijkt die profilering het kantoor geen windeieren te leggen. Chantal van Oijen, directeur bij Boels Zanders Advocaten, vindt kennisdeling daarentegen geen doel op zich: “Natuurlijk is kennisdelen van groot belang. Maar de klant is nog steeds het meest gebaat bij het bieden van snelle en goede oplossingen. Dus hoe vertaal je alle kennis en ervaring naar adequate en praktische oplossingen voor de klant. Dat is waar het om gaat.”

Innovatie

Op een aantal punten wijken de regionale advocatenkantoren niet af van de grotere kantoren, zoals die aan de Zuidas. Het aantrekken van gekwalificeerd talent en de ontwikkelingen rond innovatie en legaltech zijn zaken die ook de regionale kantoren zonder uitzondering flink bezig houden.

‘Een zeer gevarieerde duiding aan het woord innovatie’

Het blijkt dat de geïnterviewde kantoren een zeer gevarieerde duiding geven aan het woord ‘innovatie’. De één sprak gelijk begeistert over legaltech, de ander over nieuwe prijsmodellen, en de derde over het optimaliseren van interne processen en werkwijzen. De minste innovatie is nog te vinden bij de prijsstelling. Het ‘uurtje-factuurtje’ blijft dominant

en volgens de meeste kantoren vinden veel klanten dit “nog wel prima” of ze geven er zelfs de voorkeur aan. Alternatieve modellen, zoals een vast budget, strippenkaarten of abonnementen, worden wel aangeboden, maar als je ze afpelt komt het uiteindelijk toch vaak weer neer op ‘aantal uren maal het uurtarief’. “Wij zien nog niet zo snel een verandering in de behoefte aan andere prijsmodellen bij onze cliënten”, stelt Claudia van der Most (Dirkzwager). “Klanten hebben wél behoefte aan enige mate van zekerheid over de kosten. Transparantie bieden staat voorop.”

Robert Jan Stoop van TeekensKarstens Advocaten ziet wel mogelijkheden voor innovatie in het prijsmodel, maar dat kan volgens hem alleen als de dienstverlening navenant mee innoveert. “De meeste advocaten worden gebeld als er een probleem is. Wanneer je je als advocaat meer focust op preventie in plaats van oplossen, biedt dat mogelijkheid voor alternatieve prijsmodellen.”

‘Een eenduidige definitie wat legaltech is ontbreekt’

Op gebied van legaltech lopen de meeste middelgrote, regionale kantoren niet voorop. Een eenduidige definitie van wat legaltech is, ontbreekt, maar er bestaat wel overeenstemming over het feit dat de technologische vooruitgang grote impact zal hebben op de dienstverlening en het businessmodel in de advocatuur. Volgens Robert van Muijen, managing partner bij Holla Advocaten, zal het nog wel minstens 5 jaar duren - maar waarschijnlijk nog veel langer - voordat de technologische vooruitgang tot een daadwerkelijke transformatie in de advocatuur heeft geleid. Voor een

belangrijk deel komt dat door het type klant van het middelgrote kantoor, het (groot) MKB, die meer waarde hecht aan de relatie dan aan de toepassing van de allernieuwste technieken. Luc Oomen van MannaertsAppels onderstreept dat: "Echtheid, eerlijkheid en juist de verbondenheid met de cliënt biedt kansen voor de lokale advocaat".

Waar veel kantoren wél actief mee bezig zijn, is de inzet van technologie om de eigen processen te optimaliseren. Het ontwikkelen van standaarden, het automatiseren van werkprocessen: het helpt om nog meer de focus te leggen op het advies en op de relatie, daar waar – zo zijn de kantoren het over eens – de meeste toegevoegde waarde ligt voor de klant. Ook in de marketing is IT van groot belang geworden. Enkele kantoren hebben hun website en overige kanalen zo ingericht dat ze conversie op bijvoorbeeld hun contentmarketing kunnen meten.

'Het aantrekken en behouden van talent hoog op de agenda'

Talent

Maar meer nog dan innovatie en technologie staat het aantrekken en behouden van talent hoog op de agenda. Daarin wijken de regionale kantoren niet af van de Zuidas, waar dit ook de absolute topprioriteit is. Veel middelgrote, regionale kantoren hebben dan ook behoorlijk last van de aanzuigende werking van de Zuidas: sollicitanten kiezen vaak toch voor een kantoor aan de Amsterdamse Zuidas omdat de naam op het cv zorgt voor een vliegende start van je carrière. Kantoren die wat verder van de Zuidas afliggen hebben hier

overigens minder last van, zo blijkt uit onze rondgang.

"Sommigen denken dat het regionaal kantoor van minder niveau is", stelt Van Veen. Een perceptie die lastig te bestrijden is en waar de meeste regionale kantoren – hoewel ze het er uiteraard niet mee eens zijn – dan ook niet al te veel energie in steken. In plaats daarvan richten ze zich op de punten die zij talent wél kunnen bieden (en de Zuidas-kantoren veelal niet): een gezonde(re) work-life balance, een persoonlijke en/of no-nonsensecultuur en directe impact bij de klant. Een goede financiële beloning is ook van belang, maar is niet de allesbepalende factor waarom talent voor een middelgroot regionaal kantoor kiest. Chantal van Oijen zegt daarover: "We realiseren ons dat we moeten zorgen dat medewerkers zich verbonden voelen met ons kantoor. Jezelf kunnen zijn, oog voor elkaar hebben en perspectief bieden. Natuurlijk is geld ook van belang, maar de verbinding met het kantoor en de collega's bepaalt of ze blijven."

Bij Bruggink & Van der Velden heeft dat besef geleid tot een radicaal andere aanpak. Bij het Utrechtse kantoor werken advocaten maximaal vier dagen. Lange uren maken geeft geen status, sterker nog, het kantoor hanteert een urenmaximum. "Het urenmaximum kan omdat onze focus ligt op kostenbeperking in plaats van minimumomzet. Autonomie, transparantie en betrokkenheid door democratie staan voorop. Wij menen dat onze 4-daagse werkweek meer creativiteit en daarmee kwaliteit oplevert."

Hoewel de regionale kantoren zich bewust zijn van wat ze talent kunnen bieden, blijft het toch een bijzonder lastige klus. De traditionele

verhuiseis hebben de kantoren al lang geleden laten vallen. Meerdere kantoren hebben een eigen recruiter in dienst. Ook het traditionele doorgroeimodel wordt deels verlaten. Van Muijen (Holla Advocaten) zegt daarover: “Elke samenwerking is bespreekbaar. Soms moet je creatief zijn.”

Het onderzoek

In totaal benaderden de onderzoekers bijna 20 kantoren. Een aantal daarvan wilde, na enig beraad, niet meewerken aan het onderzoek. De reden hiervoor was bij deze kantoren hetzelfde: zij zien zichzelf niet als een regionaal kantoor en daarom lag het niet in de rede om mee te doen aan het onderzoek. Toch waren de meeste kantoren met wat *common sense* wel degelijk te kwalificeren als regionaal kantoor. Na enig doorvragen bleek het predikaat ‘regionaal kantoor’ veelal een negatieve associatie te hebben.

De kantoren die wél meededen aan het onderzoek gaven soms aan dit ook wel lastig te vinden, mede door een reeks kritische publicaties in toonaangevende media in het afgelopen jaar. De meeste kantoren bleken de verankering in de regio juist als een voordeel te zien. “Als je je te goed voelt voor de regio, verlies je je wortels. En zonder wortels val je om”, zo vat Jan Versteegh, managing partner van TeekensKarsten, het samen. TeekensKarsten heeft veel klanten buiten de regio en opende in januari 2019 zelfs een nieuw kantoor in Amsterdam voor hun Tech business. “Dat doen we omdat we dicht bij de klanten willen zitten. Een overtuiging die we juist als regionaal kantoor hebben. De Leidse regio is ons venster naar de rest van de wereld.”



Profiel BZSE

BZSE is niet alleen het grootste kantoor van Sint Maarten, maar ook het meest toonaangevende. Als enige op Sint Maarten hebben wij specialisten op zowel het gebied van het civiele (proces)recht, het bestuursrecht, als het belastingrecht. Door onze werkwijze, professionaliteit en integriteit hebben wij binnen en buiten Sint Maarten een sterke reputatie opgebouwd. Onze cliënten zijn met name (middel)grote ondernemingen, zoals banken, hotels en resorts, en internationale investeerders. Hoewel de praktijk op Sint Maarten te klein is voor super specialisten, is ons kantoor groot genoeg om je in een of meer rechtsgebieden te verdiepen.

Profiel advocaat medewerker

Het is van belang dat onze nieuwe medewerker zelfstandig, leergierig, juridisch en analytisch sterk en klantgericht is. Iemand die het avontuur op een internationaal georiënteerd Caribisch eiland aandurft en aan wie grote zaken en belangen van veeleisende commerciële cliënten kunnen worden toevertrouwd.

Wat biedt BZSE

- goede ‘work/life balance’ in een internationale setting
- de mogelijkheid om een eigen praktijk op te bouwen
- werken met cliënten uit alle windstreken
- uitdagend en afwisselend werk, waaronder veel proceswerk
- werken in teamverband
- uitstekende arbeidsvoorwaarden, waaronder een commissie- en een bonusregeling

Interesse in deze vacature

Heb je interesse in deze vacature, stuur dan een e-mail met sollicitatiebrief, curriculum vitae, cijferlijsten en eventuele stagebeoordelingen naar Camiel Koster (ckoster@bzselaw.com).

 **BZSE**
Attorneys at Law | Tax Lawyers

Legal operations in de praktijk

De inrichting van de juridische bedrijfsvoering (deel 3)

Door Cindy de la Fuente. legal operations consultant CinSere

Dit is het derde artikel uit de artikelenreeks 'legal operations in de praktijk' waarin voormalig advocaat en legal counsel Cindy de la Fuente de verschillende deelgebieden van legal operations behandelt, met de nadruk op de praktische toepasbaarheid.

'Structure follows strategy', het adagium dat Alfred Chandler in de jaren '60 introduceerde geldt ook in de juridische sector. Tot voor kort werd daar echter weinig aandacht aan besteed. De juristen werden gezien als het kader en daar werd de strategie vervolgens omheen geconstrueerd. Daarmee werd feitelijk van binnen naar buiten geredeneerd in plaats van andersom. Het is echter de behoefte van de (interne) klant die leidend zou moeten zijn en niet de reeds beschikbare middelen.

Zoals ik in mijn [vorige artikel](#) heb aangegeven: focus eerst op de strategie, vertaal dit vervolgens naar een operationeel plan en beoordeel tot slot welke inrichting daar het beste bij aansluit.

Om te komen tot een goed ontwerp van de juridische bedrijfsvoering moet je weten wat de behoefte is van de business (vraag) en het vermogen van de bedrijfsvoering (aanbod). Een mismatch tussen vraag en aanbod leidt tot over- of ondercapaciteit met als gevolg frustratie bij de medewerkers en hoge kosten voor de business. Daarmee is dit onderwerp voor zowel bedrijfsjuristen als advocaten relevant.

De inrichting van de juridische bedrijfsvoering

Ter herinnering: de [juridische bedrijfsvoering](#) is het geheel van onderling samenhangende processen dat input omzet in output. Tot voor kort was de jurist het enige middel dat daarbij werd ingezet, waardoor over de structuur van de bedrijfsvoering niet echt werd nagedacht. Want of de activiteiten nu door jurist 1 of door jurist 2 werden uitgevoerd maakte voor de klant weinig uit. Hooguit zat er wat verschil in de doorlooptijd of kosten als de een meer ervaren was dan de ander.

Door de ontwikkeling van allerlei technologische tools, de opkomst van alternatieve juridische dienstverleners en de verbreding van de beroepsgroepen in de juridische sector verandert dit in rap tempo. Werk dat voorheen door juristen werd gedaan kan nu door andere middelen sneller, efficiënter en soms zelfs beter worden uitgevoerd. Hierdoor wordt het steeds belangrijker om inzicht te hebben in de activiteiten die juristen verrichten, zodat een weloverwogen keuze kan

worden gemaakt over de inzet van de middelen.

Uiteindelijk gaat het erom de processen zodanig in te richten dat de juiste middelen op het juiste moment het juiste werk kunnen doen. Op die manier kan de juridische bedrijfsvoering bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie. Breng daartoe eerst in beeld wat de benodigde output is. Beoordeel vervolgens wat het vermogen is van het huidige proces en onderzoek tot slot of dit vermogen kan worden vergroot door het proces te optimaliseren.

Wat is de benodigde output?

Om te weten welke output de bedrijfsvoering moet kunnen leveren, zal je inzicht moeten hebben in de behoefte van de business. Maak deze behoefte meetbaar. Zonder getallen blijft het giswerk, dus vertaal de vraag van de klant naar cijfers. Heb je (nog) geen inzicht in de concrete vraag binnen jouw organisatie, werk dan met aannames of benchmarks uit de sector. Het is aan te raden in dat geval gelijktijdig een meetprogramma op te stellen zodat je na verloop van tijd kan evalueren of de aannames correct waren en zo nodig kan bijsturen. Het belangrijkste is dat je begint, maar wees wel kritisch. Data verzamelen over elke stap in elk proces is zinloos. Focus eerst op de processen die direct bijdragen aan het behalen van de strategische doelstellingen.

Neem bijvoorbeeld het contractbeoordelingsproces. Elke juridische afdeling heeft met dit proces te maken, maar lang niet alle afdelingen hebben in kaart gebracht hoeveel contracten de business ter beoordeling voorlegt, uit welke stappen het beoordelingsproces bestaat en wie (welke onderdelen van) de

beoordelingsactiviteiten verricht. Als je namelijk weet dat de business gemiddeld 5 contracten per dag laat beoordelen is het zinloos om een proces te ontwerpen dat een output heeft van 10 contracten per dag. Dat resulteert in overcapaciteit en leidt tot hogere kosten omdat de middelen niet volledig kunnen worden ingezet. Stel dat het middel in dit proces een jurist is die als enige taak heeft het beoordelen van contracten, dan betekent dit concreet dat de jurist een paar uur per dag zit te niksen. Legt de business echter vijftien contracten per dag voor ter beoordeling, dan is bij een dagelijkse output van tien contracten sprake van ondercapaciteit. Er kan niet (tijdig) aan de vraag worden voldaan en dat heeft een negatief effect op de omzet.

Dit simpele voorbeeld laat zien waarom het zo belangrijk is dat vraag en aanbod goed op elkaar aansluiten. Dit geldt vooral in de dienstverlenende sector. In de productiesector kan overcapaciteit nog worden gebruikt voor het opbouwen van een voorraad die kan worden aangewend in tijden van ondercapaciteit. Dat is in de dienstverlenende sector lastig. Ieder uur dat een jurist niet productief is, is voor altijd verloren.

Wat is het vermogen van het huidige proces?
Het vermogen van een proces wordt uitgedrukt in capaciteit. In dit artikel ga ik daarbij gemakshalve uit van de *design capacity*, maar wees ervan bewust dat dit een versimpelde weergave is van de realiteit. De design capacity geeft de maximale output weer van een proces in een bepaalde tijdsperiode bij volledige inzet van de middelen. In de meeste gevallen is de output van een proces echter geen 100%, omdat ook rekening moet worden gehouden met geplande onderbrekingen

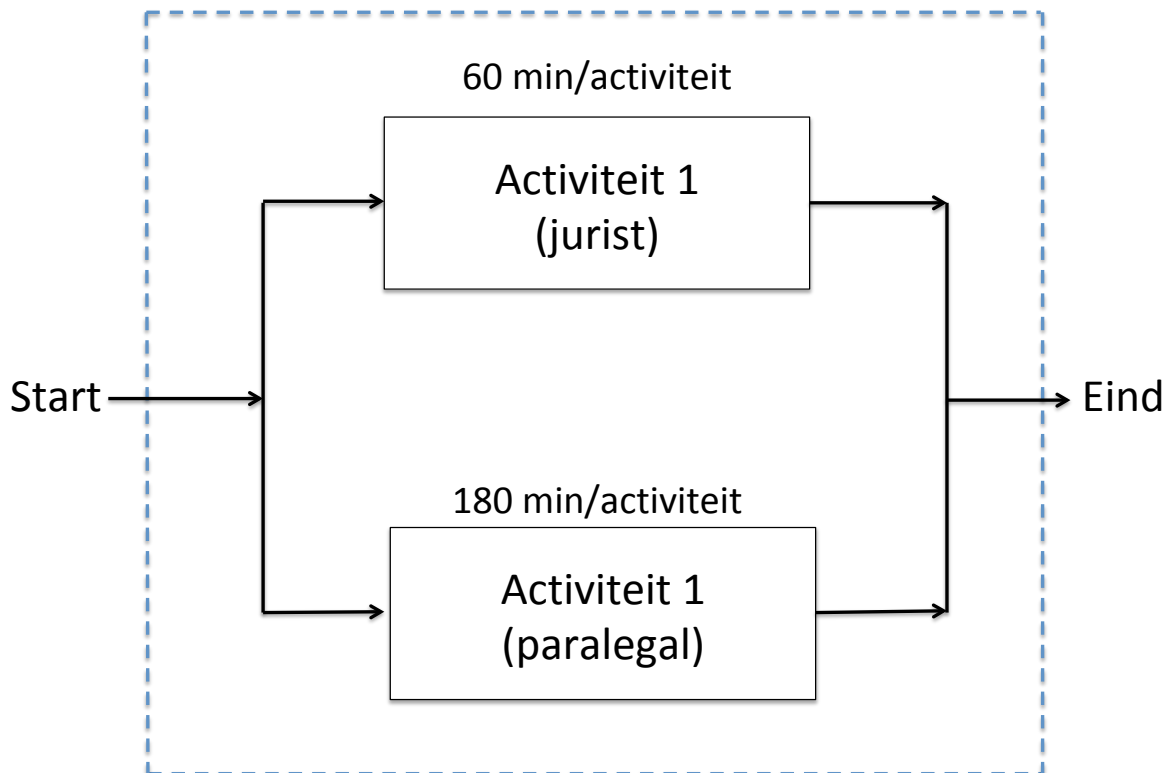
zoals pauzes en vakanties. De maximale capaciteit minus de geplande onderbrekingen wordt de *effective capacity* van een proces genoemd. Maar naast de geplande onderbrekingen kunnen er ook ongeplande onderbrekingen zijn zoals ziekte of een computerstoring. Als de ongeplande onderbrekingen worden meegenomen in de berekening van de capaciteit spreek je van de *realized capacity*. Zodra je weet wat de benodigde output is, kan je berekenen of het proces gegeven de huidige inrichting voldoende vermogen heeft om die output te kunnen leveren.

Voorbeeld

Een organisatie laat haar contracten beoordelen door een jurist en een paralegal. Zowel de jurist als de paralegal beoordelen het gehele contract. De jurist doet daar vanwege zijn ervaring 60 minuten over en de paralegal 180 minuten. Tot slot legt de business dagelijks 15 contracten ter beoordeling voor en hebben de jurist en paralegal beiden een 8-urige werkdag.

Om te beoordelen of dit proces voldoende capaciteit heeft, kan je het beste beginnen met het opstellen van een procesflowdiagram. Dat is een schematische weergave van het proces, waarin is weergegeven welke processtappen worden doorlopen van begin tot eind.

Figuur 1 is een versimpelde weergave van de procesflowdiagram van dit beoordelingsproces. Dit proces bestaat uit 1 activiteit, namelijk de beoordeling van het gehele contract. Er zijn 2 middelen beschikbaar (de jurist en de paralegal), die onafhankelijk van elkaar kunnen worden ingezet. De procestijd van beide middelen is verschillend.



Figuur 1: procesflowdiagram contractbeoordeling

Omdat zowel de jurist als de paralegal het gehele contract beoordelen, kunnen zij gelijktijdig worden ingezet. Dit betekent dat de maximale (*design*)capaciteit van het totale proces $\left(\frac{60}{60}\right) + \left(\frac{60}{180}\right) = 1\frac{1}{3}$ contract per uur bedraagt. Bij een 8-urige werkdag heeft dit proces dus een totale capaciteit van $(8 \times 1\frac{1}{3}) = 10\frac{2}{3}$ contracten per dag. Dit betekent dat met de huidige procesinrichting de jurist en de paralegal de vraag van 15 contracten niet aankunnen. Er is sprake van ondercapaciteit.

Hoe kan het proces worden geoptimaliseerd?

In de praktijk wordt een capaciteitsgebrek vaak opgelost door een extra jurist of paralegal aan het team toe te voegen of door meer werk uit te besteden aan de 'outside counsel'. Dit is een dure oplossing die lang niet altijd nodig is. Door het proces te analyseren wordt

inzicht verkregen in de verschillende activiteiten die moeten plaatsvinden en kan worden onderzocht of een andere procesindeling leidt tot een verhoging van de capaciteit.

Het analyseren en verbeteren van processen is één van de kerntaken van legal operations. Dit lijkt simpel, maar moet niet worden onderschat. Om een goed beeld te kunnen vormen van een proces moet data worden geanalyseerd; werkzaamheden geobserveerd en stakeholders geïnterviewd. Wat er moet gebeuren en wat er daadwerkelijk gebeurt wil namelijk nogal eens verschillen. Door de activiteiten vervolgens schematisch weer te geven in een procesflowdiagram kan bij de stakeholders, die onderdeel zijn van het proces, worden getoetst of verbeteringen mogelijk zijn door bijvoorbeeld activiteiten af te

stoten die geen waarde toevoegen of werk te laten verrichten door andere middelen.

Terugkomend op het contractbeoordelingsproces. Na analyse blijkt dat dit proces bestaat uit drie activiteiten:

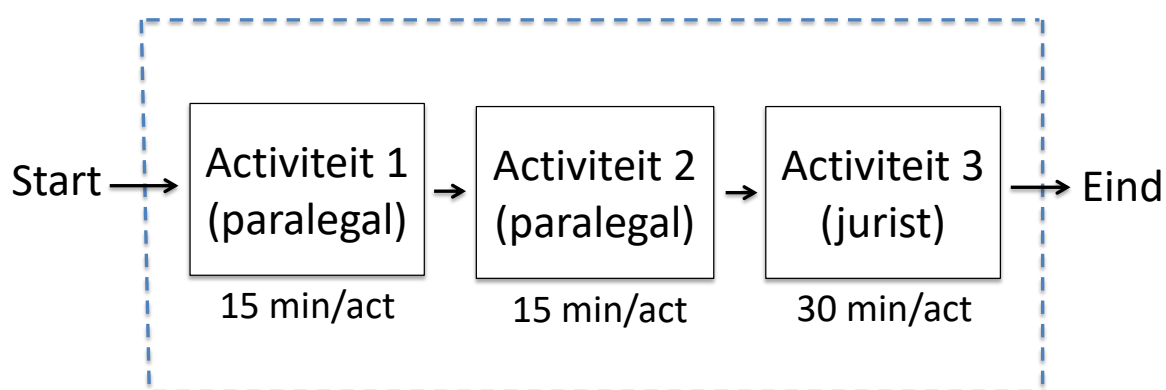
- *Activiteit 1*: invullen gegevens contractspartijen (15 minuten ongeacht wie dit uitvoert)
- *Activiteit 2*: verifiëren bevoegdheid contractspartijen (15 minuten ongeacht of een jurist of paralegal dit uitvoert)
- *Activiteit 3*: beoordelen contractsbepalingen (30 minuten jurist of 150 minuten paralegal)

Omdat er nu meer inzicht is in de stappen die nodig zijn om een contract te beoordelen, kunnen de middelen gerichter worden ingezet. Van activiteit 1 en 2 is duidelijk dat ze in totaal 30 minuten in beslag nemen ongeacht of de jurist of paralegal ze uitvoert. De kennis van de jurist levert hier geen meerwaarde omdat de activiteiten administratief/repeterend van aard zijn. Dit is anders bij activiteit 3, daar is de jurist in staat sneller te handelen dan de paralegal vanwege zijn kennis en ervaring. Met deze wetenschap kan de capaciteit worden vergroot door het proces anders in te richten. De procesflowdiagram

van het aangepaste proces is weergegeven in *figuur 2*.

Door de paralegal alleen in te zetten voor activiteiten 1 en 2 en de jurist alleen in te zetten voor activiteit 3 wordt de doorlooptijd voor ieder contract 60 minuten, in tegenstelling tot de eerste situatie (fig.1) waar de doorlooptijd van een contract bij de jurist 60 minuten was, maar bij de paralegal 180 minuten. Door deze aanpassing wordt de capaciteit van het gehele proces met 50% vergroot. De paralegal kan in deze opzet namelijk per uur $\left(\frac{60}{15+15}\right) = 2$ keer activiteiten 1 en 2 uitvoeren en de jurist $\left(\frac{60}{30}\right) = 2$ keer activiteit 3.

De gehele beoordeling bestaat uit de activiteiten 1, 2 en 3 tezamen, hetgeen betekent dat het proces bij deze inrichting een maximale capaciteit heeft van 2 contracten per uur. Dit levert bij een 8-urige werkdag een capaciteit op van $8 \times 2 = 16$ contracten per dag in plaats van $10 \frac{2}{3}$ zoals het geval was bij de oorspronkelijke inrichting. Dit voorbeeld toont aan dat door het proces anders in te richten met dezelfde middelen wel aan de vraag kan worden voldaan. Sterker: een andere inrichting leidt zelfs tot overcapaciteit.



Figuur 2: herinrichting contractbeoordelingsproces

Verdere verbetering van het proces

Daarmee ben je er nog niet. De nieuwe inrichting leidt weliswaar tot een hogere capaciteit en is gelet op de reeds beschikbare middelen optimaal, maar dat betekent niet dat dit de beste oplossing is. Bij de laatste stap beoordeel je of het proces nog verder kan worden verbeterd door bijvoorbeeld verspillingen te reduceren of andere middelen in te zetten.

Terugkomend op het eerdere voorbeeld: nu bekend is dat activiteit 1 door iedereen in 15 minuten kan worden uitgevoerd kan je overwegen om deze activiteit door een administratief medewerker te laten uitvoeren. Dit is een goedkopere kracht en de paralegal houdt zo meer tijd over voor inhoudelijk werk. Maar je kan nog een stap verder gaan en activiteit 1 automatiseren door een koppeling te maken tussen het beoordelingsprogramma en de database van de Kamer van

Koophandel. Dit leidt naast een kostenbesparing ook tot een versnelling van de doorlooptijd omdat de informatie niet meer handmatig hoeft te worden ingevuld.

Conclusie

Dit eenvoudige voorbeeld laat duidelijk zien waar de schoen wringt in de juridische sector. Juristen zijn kenniswerkers die van oudsher gewend zijn om zaken van begin tot eind te behandelen. In het verleden werd dat geaccepteerd omdat er vrijwel geen andere middelen voorhanden waren, maar dat is niet langer het geval. Advocatenkantoren en juridische afdelingen doen er daarom goed aan hun processen eens onder de loep te nemen en daar waar mogelijk te optimaliseren. Voor ze het weten hebben ze een oneervol Kodak-moment te pakken omdat ze de beste juristen in huis hebben, terwijl de klant niet langer accepteert dat zij worden ingezet voor het werk.

Procederen in Oostenrijk?



Wijnkamp Advocatuur/Advokatur GmbH

Nederlandstalig advocatenkantoor gevestigd in Oostenrijk.

Meerdere advocaten
Meerdere specialismen
Communicatie in de Nederlandse taal
Specialisatie: Bergsportrecht | Skirecht | Letselschade | Strafrecht

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

vaessen 
advocaten

www.vaessenadvocaten.nl

Vaessen advocaten te Cuijk zoekt ter versterking van het team een enthousiaste **ADVOCAAT-MEDEWERKER** met een afgeronde universitaire rechtenstudie en een stageverklaring met interesse voor de algemene civiele praktijk.

Ons kantoor kent een informele werksfeer en biedt de mogelijkheid om zelfstandig een interessante praktijk op te bouwen, direct contact met cliënten en veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling.

Sollicitaties met C.V. en motivatie te richten aan
mr. M.M.G. Senssen-Franssen info@vaessenadvocaten.nl

daadkrachtig en betrokken

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

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

Van Uitert &
Quist Advocaten
Oosterhout

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

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

Nieuwsgierig? www.sdujuridischeopleidingen.nl

Sdu

oprecht
de beste
keuze

Waarom een strategische herorientatie?

Door Willem Hengeveld, consultant bij New Decade Consultancy

Waarom een strategische heroriëntatie? Dat is een vraag die veel advocaten en notarissen in beweging zou moeten brengen. Er zijn vele redenen. Ik zal in dit artikel slechts enkele van die redenen bespreken en toelichten. Ik doe dit vanuit mijn overtuiging dat een advocatenkantoor geëxploiteerd

moet worden als een heuse onderneming [1]. De verschillen tussen professionele organisaties en andere ondernemingen zijn niet zo groot dat zij inefficiënt en niet winstgevend geëxploiteerd zouden kunnen worden. In de uitwerking van de dagelijkse gang van zaken bestaan vanzelfsprekend wel verschillen.

Aantallen advocaten en notarissen

Er zijn heel veel juristen. Een deel van die juristen zijn advocaat of notaris. In Nederland telt begin 2019 bijna 18.000 advocaten; Vlaanderen heeft begin 2019 niet minder dan 10.665 advocaten. Nederland telt in 2019 1.264 notarissen, 1.500 kandidaat-notarissen, 150 toegevoegd notarissen en nog eens 7.550 overige medewerkers notariaat; Vlaanderen telt 1.500 notarissen en 8.000 daaraan gelieerde medewerkers. Ter vergelijking: Nederland telt bij de aanvang van 2019 bijna 17,3 miljoen inwoners; Vlaanderen 6.5 miljoen.

De eerste conclusie die getrokken kan worden uit deze cijfers is dat ongeveer één op 1.000 inwoners van Nederland advocaat is. In Vlaanderen is dat één advocaat op 614 inwoners. Voor het notariaat kunnen vergelijkbare berekeningen worden gemaakt. Het aantal juristen per 1.000 inwoners ligt dus nog hoger. Naast de zelfstandig opererende advocaten en notarissen zijn bij deze aantallen de juristen in ondernemingen (onder andere in legal departments) en de overheid (zowel ambtenaren als rechters) nog niet meegeteld.

Marktontwikkeling, concurrentie

Een ontwikkeling die deze cijfers in een nauwer perspectief stelt, is gelegen in de omstandigheid dat naast advocaten veel juristen op andere wijze hun diensten aanbieden. Ik heb in eerdere blogs gewezen op de zogenaamde Alternative Legal Service Providers (ALSP's), zoals bijvoorbeeld Axiom (VS), Legadex (in Nederland bekend voor Corporate Housekeeping etc.), Eiffel (in Nederland bekend voor detachering van juristen en uitvoering van due diligence) [2]. Een belangrijke factor bij de inschakeling van ALSP's is

gelegen in de kosten. Door hun specifieke focus kunnen de ALSP's hun diensten aanzienlijk efficiënter en goedkoper aanbieden dan de klassieke advocaten- en notariskantoren.

Naast genoemde ontwikkelingen verdient ook de sterke opmars aandacht van niet alleen de legal departments van de Big-4 accountants, maar ook van vele minder grote, meer lokaal georiënteerde accountantskantoren [3]. De concurrentie bij de accountants kent twee aspecten. Allereerst zitten accountants traditioneel dicht op de klant omdat zij deze begeleiden bij zijn financiële reilen en zeilen. Daarnaast hebben accountantskantoren door hun omvang en internationale aanwezigheid doorgaans een (veel) grotere investeringskracht dan de gevestigde advocatenkantoren. De grootte van de investeringskracht is van belang voor de noodzakelijke ontwikkeling van en investeringen in technologie, waaronder Artificial Intelligence (AI).

High end versus mid market

In het oog moet worden gehouden dat niet al het werk dat door advocaten wordt verricht even ingewikkeld is. Het werk kan onderverdeeld worden in zaken die het voortbestaan van de onderneming zouden kunnen aantasten, dan wel zaken die een zodanig financieel belang hebben dat kantoren met de grootste reputatie daarvoor worden ingeschakeld. Denk bijvoorbeeld aan de fusie in 2015 tussen Shell en British Gas. Shell heeft daarvoor primair een kantoor uit New York, behorende tot de zogenaamde Global Elite, ingeschakeld. Maar denk ook aan de Nederlandse Staat, die in het kader van de aankoop van aandelen Air France KLM in februari 2019 het Londense kantoor Linklaters, een zogenaamd Magic Circle kantoor, heeft ingeschakeld.

Veel van het werk dat door advocaten (en andere juristen) wordt verricht, heeft echter niet de importantie van de beide genoemde voorbeelden. Afbeelding 1 maakt dit inzichtelijk [4]. Met name het overgrote deel van het werk in de zakelijke markt concentreert zich in het mid market-segment. En dat is ook met name het segment, waarin het merendeel van de Nederlandse en Vlaamse advocaten werkzaam is.

Dat betekent niet, dat het werk dat aan advocaten in de mid market wordt uitbesteed, juridisch niet ingewikkeld zou zijn. De vaststelling is slechts dat het een omvangrijke markt is. De cliënten hebben de keuze uit vele kantoren met min of meer hetzelfde aanbod. In het mid market-segment is de concurrentie dan ook groot. Cliënten hebben een ruime keuze, zowel aan de Amsterdamse Zuidas, het Rotterdamse Weena als elders in het land. En niet alleen in de Randstad, maar ook daarbuiten. In België ligt de situatie niet veel anders, met dien verstande dat in België relatief gezien nog een veel groter aantal advocaten en notarissen praktiseert.

Bestaande strategie

Een deel van de kantoren in de genoemde mid market heeft de strategie zodanig aangepast dat bijvoorbeeld geen familierecht en/of het commune strafrecht meer wordt beoefend. Op dat gebied zijn nichekantoren ontstaan, waarvan de praktijk niet langer 'matcht' met de meer zakelijk gerichte andere praktijken. Met name gaat het om praktijken die zich primair richten op familierecht of strafrecht. Anderzijds leert een rondje langs de websites van de mid market-kantoren dat er ook nog vele commerciële kantoren zijn

met een fee-earner aantal tussen de 10 en 40 à 60 advocaten waar nog het gehele palet van het recht wordt beoefend. Van bestuursrecht tot fusies en overnames, van litigation tot familierecht en (eenvoudige) incasso's.

Al die praktijken kunnen op zich winstgevend worden geëxploiteerd, maar niet in het verband van een groter geheel; alleen al de verschillende tariefstructuur van die praktijken staat daaraan in de weg.

Er is vooral een organisch verband tussen de verschillende praktijkgroepen wenselijk voor een winstgevende exploitatie van een kantoor. Voor een nichekantoor kan men bijvoorbeeld denken aan de samenwerking tussen strafrecht en bestuursrecht. Met name op het grensvlak van die beide gebieden is winst te behalen uit de samenwerking. Voor een M&A-praktijk kan gedacht worden aan samenwerking met de financierings- en zekerhedenpraktijk. Zo zijn er vele voorbeelden te bedenken. Maar anderzijds wordt bij het lezen van die voorbeelden ook duidelijk dat bij dat soort praktijken niet onmiddellijk een familierechtpraktijk of een personenschadepraktijk past. Met die praktijken bestaat geen 'overlap', dus ook geen organisch verband. Anders gezegd, de onderlinge kruisbestuiving met dergelijke praktijken ontbreekt.

Kennis van de branche

Wat veelal over het hoofd wordt gezien is dat cliënten verwachten dat hun advocaat kennis heeft van de branche waarin zij met hun onderneming opereren en liefst ook van die ondernemingen zelf. Cliënten komen bij hun advocaat met een probleem, en dat willen zij opgelost hebben. Advocaten daarentegen

Majority of commercial Dutch and Belgian law firms operate in Mid Market



redeneren veelal vanuit hun kennis van het recht en proberen vandaaruit het probleem aan te vliegen. Dat is een uitgangspunt dat mogelijk in een ver verleden heeft gewerkt. In de huidige tijd waarin veel kennis onder meer via internet (Google) voor het oprapen ligt, vraagt de cliënt echter meer dan alleen juridische kennis; hij is vooral op zoek naar een oplossing voor een (potentieel) probleem.

Ontwikkelingen in technologie

Een belangrijk aspect bij de exploitatie van een advocaten- of notariskantoor wordt gevormd door ontwikkelingen in de technologie. In een ander verband heb ik de ontwikkeling van de backoffice beschreven. Waar in het verleden alle stukken met de pen werden uitgeschreven, is op een zeker moment de schrijfmachine ontwikkeld, vervolgens het kopieerapparaat en zo verder. Heden ten dage vindt de zoveelste revolutie in de exploitatie van een kantoor plaats. Er zijn taken die eenvoudig door een machine kunnen worden overgenomen. Denk aan iets eenvoudigs als de spellingscheck. Maar ook aan het gebruik maken van sjablonen voor het opmaken van contracten, akten en/of processtukken. De volgende stap is 'smart contracts', het opmaken van contracten op basis van een groot aantal voorbeeldclausules gekozen aan de hand van vragenlijsten die met behulp van Artificial Intelligence (AI) worden beantwoord. Hetzelfde geldt voor het vervaardigen van processtukken; en ook voor het uitvoeren van due diligence-onderzoeken.

Anderzijds moet niet uit het oog worden verloren dat AI eerst feitenonderzoek kan doen, wanneer ingevoerd is wat precies gezocht

wordt. Het blijft aan de gebruiker, dus de advocaat of notaris om de juiste legaltech toepassingen in te zetten om de juiste resultaten bij het feitenonderzoek te verkrijgen.

Tenslotte, maar zeker niet het onbelangrijkste aspect: de gebruiker zal zich rekenschap moeten geven van het gebruikte algoritme. Het is immers niet ondenkbaar dat bij de ontwikkeling van het (al dan niet zelflerend) algoritme een fout is gemaakt of in ieder geval een anomalie is opgetreden.

De ontwikkeling en toepassing van technologie in het algemeen en Artificial Intelligence in het bijzonder vergen financiële slagkracht, maar ook inzicht in technologie en de ontwikkeling van de bijbehorende software.

Inmiddels blijkt uit recent onderzoek van sdu [5] dat veel kantoren wel vinden dat er geïnnoveerd moet worden, maar dat dit in de praktijk een ondergeschoven kindje blijkt te zijn [6]. Zo blijkt uit het onderzoek onder meer dat de doelstellingen die in het dagelijks werk worden gesteld, prevaleren boven innovatie [7]. Een waarschuwing is hier op zijn plaats: het is niet de vraag of er verandering door digitalisering zal plaatsvinden, maar vooral hoe groot de impact daarvan zal zijn [8].

Strategische heroriëntatie

Alle hiervoor beschreven ontwikkelingen roepen om een strategische heroriëntatie. De exploitatie van het kantoor als onderneming vraagt een deugdelijke en regelmatig tegen het licht gehouden strategie. Zowel de steeds verder opkomende concurrentie, de specifieke adviesvragen uit de markt, als de

technologische ontwikkelingen vragen om een helder bedrijfsbeleid. Focus en branchekennis zijn daarbij beide van wezenlijk belang. Het kantoor dat van alles wat blijft aanbieden, zal vroeger of later de weg van Blokker en V&D afleggen.

Hoe moet die (nieuw) gekozen strategie worden geïmplementeerd? Het spreekt voor zich dat de strategie door alle kantoorgenoten van ganser harte moet worden onderschreven en in de dagelijkse praktijk ten uitvoer gebracht. De dagelijkse doelstellingen moeten niet steeds de noodzakelijke strategische veranderingen en de bijkomende investeringen in de noodzakelijke innovatie in de weg zitten. Voorkomen moet worden dat sommige kantoorgenoten eenvoudigweg op de oude voet doorgaan onder het veelal niet uitgesproken motto: het zal mijn tijd wel duren. Het belang van de onderneming moet bij iedereen centraal staan. Zoals ik eerder elders heb opgemerkt, zou daarbij overwogen moeten worden niet ieder jaar de volledige winst uit het voorgaande jaar uit te keren. Een reservering voor komende investeringen ten laste van die winst zou getuigen van verstandig beleid.

Daarnaast zal het uit de nieuwe strategie voortkomende business development gedisciplineerd maar ook krachtig ter hand moeten worden genomen. Ook hiervoor geldt dat er een algemeen commitment moet bestaan.

Tenslotte zal ook aandacht gegeven moeten worden aan de ontwikkeling van talent, dus aan loopbaanbegeleiding. Zonder de juiste mensen op de juiste plaats is elke strategie ten dode opgeschreven. Een kantoor zonder

duidelijke strategie en focus, waar de technologische innovatie ook nog eens op een 'laag pitje' staat, is niet aantrekkelijk voor jong talent. Voor al deze issues geldt dat het bestuur een krachtig, hedendaags en duidelijk beleid moet voeren. Belangrijk aspect hierbij is dat de jonge advocaat (de leider en partner van de toekomst) met name belangstelling heeft voor kantoren die toekomstbestendig zijn. Dat zijn kantoren met diversiteit, flexibele werkafspraken, multidisciplinaire teams en ontwikkelingsperspectieven.

De bespreking van al deze onderwerpen heeft geenszins helemaal intern te worden opgezet en uitgevoerd. Algemeen commitment is een goed uitgangspunt. En er zijn vele dienstverleners - groot en klein - die de strategische heroriëntatie en daaruit voortvloeiende activiteiten kunnen begeleiden. Belangrijk daarbij: vreemde ogen dwingen.

Noten

[1] De advocatuur als onderneming, een gids voor de efficiënte en winstgevende exploitatie van advocatenkantoor, naar een idee en onder redactie van Willem Hengeveld, Boom Juridische Uitgevers, 2018.

[2] Een aantal grote advocatenkantoren, waaronder leden van de Magic Circle in London, heeft financiële belangen in ALSP's. Ook hebben dergelijke kantoren belangen in Technology Start-up's. London, heeft financiële belangen in ALSP's. Ook hebben dergelijke kantoren belangen in technology start-ups.

[3] In sommige managementartikelen worden de Big 4 en de legaltech bedrijven onder de ALSP's gerubriceerd.

[4] De afbeelding is ontworpen door Anna Posthumus Meyjes, Aclara Legal Design (www.aclaradesign.nl).

[5] European Legal and Tax Innovation Study, 2018 - 2019; <http://www.sdu.nl/doc/rapport-innovatie/>

[6] Drang om te vernieuwen is er, maar dagelijkse dingen gaan voor; FD 7 maart 2019; <https://fd.nl/ondernemen/1292271/drang-om-te-vernieuwen-is-er-maar-dagelijkse-dingen-gaan-vaak-voor>

[7] Ik laat de uitspraak van de onderzoeker bij sdu dat kantoren om sneller resultaat te zien van de gewenste innovatie zouden moeten afstappen van het vertrouwde partnermodel, voor zijn rekening en verder onbesproken in dit artikel. Ik betwijfel of die stelling hout snijdt.

[8] Clash in de advocatuur, column van Pieter-Jan Fransen op jubel.be; <https://jubel.be/clash-in-de-advocatuur-2/>

Auteur

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

Spong

Law Academy

De Spong Law Academy biedt in 2019 in Amsterdam, Zwolle en Eindhoven enkele cursussen aan voor strafrechtadvocaten over verdediging in zedenzaken, aangifte & beklag (art. 12 Sv) en jeugd- & adolescentenstrafrecht.

Wij zien u graag tegemoet!

www.sponglawacademy.com

De Praktijck

advocatenkantoor

zoekt op korte termijn wegens vertrek van één van de advocaten

ADVOCAAT | ADVOCAAT-STAGIAIR

voor toetreding tot de kostenmaatschap.

Wij zijn actief op de volgende rechtsgebieden:

Asiel- en Vreemdelingenrecht, Personen- en Familierecht, Sociale zekerheidsrecht en Strafrecht.

Contactinformatie: Anita Vissers | Filip Noot
073 – 615 94 00 | info@de-praktijck.nl

Postbus 1535 | 5200 BN 's-Hertogenbosch

www.de-praktijck.nl

Prachtig vakantiehuis aan het Gardameer

in rustige omgeving



www.altempoperduto.com

AL TEMPO PERDUTO

borgo di charme a picco sul lago



CIAO CHOW TRANSLATIONS
INTERPRETING & MEDIA

Ciao Chow Translations volgt het karakter van de Chow Chow: zakelijk, betrouwbaar, loyaal en no-nonsense

Chartered Linguist (UK)
Beëdigd vertaler Engels-Nederlands v.v.
Vertaler Duits/Italiaans - Nederlands/Engels

SPECIALISATIES o.a.
juridisch | medisch | veterinair | hippisch

TOLK IN DE TALEN
Nederlands | Engels | Duits | Italiaans | Redactie & copywriting

info@ciaochow.nl | www.ciaochow.nl



Authenticiteit op de werkvloer

Een basisvoorwaarde om in een snel veranderende markt relevant te blijven!

Een interview met Casper Jones, Chief Energie & Ontwikkeling bij VBC Notarissen, Door Associated Editor Mr. Julius Scholten

Kunt in een paar zinnen uzelf en uw organisatie beschrijven?

VBC Notarissen staat voor een omgeving waarin mensen zich kunnen ontwikkelen vanuit hun intrinsieke motivatie als professional én als mens. Ons doel daarbij is het toevoegen van waarde aan onze cliënten en aan de samenleving als geheel.

In mijn rol als Chief Energie & Ontwikkeling staat de vraag centraal hoe we de talenten van mensen verder kunnen ontwikkelen zonder hun energiebalans uit het oog te verliezen. In het verlengde daarvan: hoe kunnen we de collectieve intelligentie binnen de organisatie ontsluiten en optimaal inzetten.

Wat is uw missie voor de komende jaren?

Om het beste te halen uit onze mensen en onze organisatie moeten we op alle terreinen onszelf uitdagen: 'unleash the power within yourself, your team and your organization'.

De kern hiervan is dat je eerst naar jezelf kunt kijken voordat je wijst naar de ander. Dat is niet altijd gemakkelijk. Zeker niet als je geïrriteerd raakt. De antwoorden liggen echter bij jezelf. Een irritatie die je voelt, is een uitnodiging om verder te ontdekken wie je bent. Het is de kunst om voorbij de irritatie te kijken. Ik citeer Bas van der Veldt, CEO van AFAS: "Liefde. Liefde voor de medewerkers en van daaruit liefde voor de cliënten. De rest is overbodig."

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

VBC is een notarieel powerhouse: een full-servicekantoor met focus op de advies-, transactie- en structureringspraktijk. Wat ons uniek maakt is dat we, mede door onze positie als grootste stand-alone kantoor van Nederland, in staat zijn in de volle breedte een hoog (kennis)niveau van dienstverlening aan te bieden.

De meeste niche- of boutiquekantoren bedienen één marksegment. VBC kent meerdere nichemarkten. Dé bewaker van onze uniciteit is het acquisitieteam. Dit is gevormd uit een dwarsdoor-snedede van medewerkers en geeft invulling aan onze positionering en de wijze waarop wij waarde kunnen blijven toevoegen aan cliënten.

Hoe borgt u de kwaliteit van het kantoor?

We maken zoveel mogelijk gebruik van de collectieve intelligentie van onze mensen. Deze intelligentie bundelen we in teams. Zo hebben we bijvoorbeeld een Compliance-team dat niet alleen ervoor zorgt dat we aan wet- en regelgeving voldoen, maar dat actuele en toepasbare kennis over dit onderwerp intern wordt gedeeld zodat collega's dit kunnen inzetten voor zichzelf en voor hun cliënten.

'Teambinding vanuit intrinsieke motivatie'

De kracht van de teamgedachte is dat professionals zich aan een team binden vanuit hun intrinsieke motivatie. Zij ontwikkelen zich samen met anderen die deze motivatie delen. Dat geeft energie en voegt meteen veel waarde toe aan heel VBC. Kortom: drie vliegen in één klap. Teams zijn bovendien zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van hun ideeën. Dit vergroot het gevoel van eigenaarschap én het voorkomt irritaties tussen bedenkers en uitvoerders, aangezien die één en dezelfde zijn.

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

Nieuwe economische omstandigheden, complexere nationale en internationale wet- en regelgeving, maar ook vragen vanuit de samenleving leiden tot meer complexe cliëntvragen. Denk aan de balans tussen een maatschappij die transparantie eist en de wens van veel opdrachtgevers om privacy en anonimisering; het dilemma van maatschappelijke verantwoordelijkheid en fiscale

optimalisering etc. Als notaris kunnen we daar een waardevolle en relevante rol in spelen. Daarvoor zijn kwaliteit, kennisoverdracht en actualiteit onontbeerlijk. Juist in een samenleving en markt waarin klantloyaliteit niet vanzelfsprekend is, vormen lange termijnrelaties het onderscheidend vermogen.

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

Groei is geen doel op zich, maar ontstaat als medewerkers zich persoonlijk en professioneel blijven ontwikkelen. De organisatie groeit daarin mee en zal daarmee blijvend waarde kunnen toevoegen. Onze organisatie-dynamiek weerspiegelt dit uitgangspunt én de marktdynamiek.

Deelname aan markt- en kennisteam is, zoals gezegd, op basis van intrinsieke motivatie en niet vanuit de hiërarchie. Binnen de teams werken de collega's in rollen, niet in functies. Dat geeft een energetische flow die leidt tot snellere en betere resultaten, van intern kennisdelen tot externe publicaties en van productontwikkeling tot participatie in maatschappelijke initiatieven. Het vergt overigens redelijk veel van de organisatie en de bedrijfscultuur om dit alles te realiseren. Collega's moeten fysiek en cultureel de ruimte krijgen om te ontdekken wat hen energie geeft of juist energie vraagt. Daarvoor stimuleren we hen bijvoorbeeld om zowel intern als extern te sparren met coaches.

Wat is voor u de belangrijkste bron om bij te blijven met de trends en ontwikkelingen, kortom hoe houdt u 'de zaak op orde'?

Mensen met daadwerkelijke passie voor hun

vak, hun cliënt en hun collega, hebben de natuurlijke behoefte hun kennis over te dragen. Deze intrinsieke motivatie is onze belangrijkste bron. We ontginnen deze door passende structuren te hanteren: kennisteam, het stimuleren van vakinhoudelijke publicaties en publiekgerichte blogs, lezingen, docentschappen, meeschrijven met relevante consultaties, modelontwikkeling etc. En vanuit die motivatie het verder ontwikkelen van iemands talent.

In het verlengde daarvan is de bedrijfscultuur natuurlijk een hele belangrijke aanjager: als het binnen de cultuur vanzelfsprekend is dat je de dingen doet vanuit een intrinsieke motivatie, dan gaat het bijblijven met trends en ontwikkelingen op het gebied waar je werkzaam in bent als vanzelf. Zowel de markt als de samenleving, maar ook de moderne medewerker vragen om notariële professionals die méér kunnen dan een puur juridisch stuk produceren. Daar moeten en willen wij de ruimte voor bieden.

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

Kwaliteitsdienstverlening begint en eindigt natuurlijk met het humanresourcesbeleid: het stimuleren van kwaliteitsontwikkeling en het bieden van de faciliteiten daarvoor. Ik zie dit als mijn belangrijkste taak. Maar zoals ik al aangaf: cliënten vragen om meer dan alleen traditioneel juridische dienstverlening. Mede daarom gaat onze kennisoverdracht veel verder. Zo houden we binnenkort een seminar over authenticiteit als eigenschap voor succesvolle managers en ondernemers. Daarmee steken we onze nek wat uit; niet iets dat past bij de klassieke notaris. Toch is dat juist wat

onze relaties van ons verwachten en dat geheel past in onze zienswijze.

Hoe ervaart u de druk van concurrentie?

Het is natuurlijk een dagelijkse uitdaging om onze positie te behouden, niet eens zozeer als grootste stand-alone kantoor, maar vooral ook als kwaliteitsmarktleider. Werving en behoud van topmedewerkers vergt veel energie, hetzelfde geldt voor het uitbouwen van onze zakelijke praktijk in Amsterdam. In commerciële zin baart me de concurrentie geen wezenlijke zorgen. De uitdaging ligt meer in het voorblijven van de markt in termen van menselijk kapitaal, kwalitatief en cultureel onderscheidend vermogen, slagvaardige organisatie etc. Voor onze praktijk is het belangrijkste concurrentiewapen herkenbare en meetbare kwaliteit.

Prijs(concurrentie) is voor langetermijngroei vaak niet het beste instrument. Hoe ziet u dit en kijkt u ook naar nieuwe businessmodellen?

Focussen op kortetermijnomzet is een zekere weg om een tegengesteld resultaat te bereiken. Om te bouwen moet je durven loslaten en investeren. Vandaar onze keuze van alweer enkele jaren geleden om te investeren in een eigen vestiging in het spreekwoordelijke 'hol van de leeuw' aan de Zuidas. Binnen onze focus op de advies-, transactie- en structureringspraktijk ontwikkelen we continu nieuwe concepten.

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

Belangrijke indicatoren van klanttevredenheid zijn onder andere de duur en veelzijdigheid

van de klantrelatie, deelname aan door ons georganiseerde activiteiten en het tot zich nemen van aangeboden informatie, die niet direct hoort bij een actueel dossier. Daarnaast gaan we regelmatig op eigen initiatief het gesprek aan met de klant over de dienstverlening,

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

Innovatie komt met name uit de teams, zowel vakinhoudelijk als wat betreft klantconcepten. Dat vergt inderdaad in eerste instantie budget in tijd of geld, maar is anderzijds een basisvoorwaarde om in een snel veranderende markt relevant te blijven. Wie niet durft te investeren in innovatie, redt het uiteindelijk niet.

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

Binnen langetermijnklantrelaties is, zeker in de markten waar wij ons op richten, buitengewoon veel mogelijk in cross selling en het verdiepen van de klantvraag. Klantbehoud begint en eindigt met kwaliteit in dienstverlening en authenticiteit in de persoonlijke relatie. Vanuit deze uitgangspunten ben ik van mening dat ook business development authentiek moet zijn en gebaseerd op daadwerkelijke klantbehoeften. Dat mag overigens ook als deze behoefte nog niet actief wordt beleefd door de klant. Je opdrachtgever vóór zijn in het signaleren van trends en daar met innovatieve concepten op inspelen is in mijn visie óók klantgerichtheid, geen platte commercie.

Notaris en ondernemerschap, hoe ziet u dit?

Relevant leiderschap in het notariaat is enerzijds actief gebruikmaken van persoonlijke kernkwaliteiten, anderzijds je beperkingen erkennen en daar ondersteuning voor vinden. Kortom, leiderschap op competenties.

Sterke aanvoeders durven zich kwetsbaar op te stellen, maar weten ook wanneer ze het voortouw moeten nemen. Dat geldt voor traditionele rollen in strategiebepaling, finance en dergelijke, maar ook en vooral in bedrijfs-culturele zin.

Tot slot: Wanneer is uw dag geslaagd?

Een geslaagde dag is een dag waarin ik collega's heb zien groeien. Een gedurfd initiatief van een junior, een pittige discussie binnen een team waarin collega's tegen elkaar opbieden in creativiteit, een cliënt die dankzij het grondige voorwerk van een medewerker met nèt even een betere oplossing naar huis gaat dan de standaard.

Op zo'n dag doen we het als dienstverlener goed en weet ik dat ik het als facilitator van persoonlijke, organisatorische en professionele ontwikkeling goed heb gedaan.

CIVIELE CASSATIE | CASSATIEADVIES | CASSATIEPROCEDURE



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



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

VAN DER FELTZ

a d v o c a t e n

Hoe advocaten zich moeten aanpassen aan de nieuwe juridische consument

Artikel n.a.v. onderzoek AVVO | Deel 2

Na het inleidende eerste deel van dit artikel gaan we in dit tweede deel dieper in op het concrete online gedrag van de rechtzoekenden, en hoe advocaten daarop kunnen en moeten, inspelen.

Thomas Van Roy, mede-oprichter van Jureca Marketing Services (België)

De nieuwe juridische consument informeert zich grondig

Terwijl oude juridische consumenten vaak direct naar een advocaat gingen voor begeleiding en hulp bij een juridisch probleem, zijn nieuwe juridische consumenten veel meer zelfgericht in het oplossen van hun juridische problemen. Voor de meesten houdt dit in dat ze hun problemen online bestuderen. 42% van de ondervraagden geeft aan hun juridische probleem online te onderzoeken en tracht dit in eerste instantie geheel zelf op te lossen. Bijna evenveel van hen geeft aan een advocaat in de arm te nemen.

Waarnaar zijn de nieuwe juridische consumenten nu eigenlijk op zoek wanneer zij online zijn? Aan welke bronnen hechten ze waarde?

In de eerste plaats, gaan ze op zoek naar juridische informatie rechtstreeks van de bron, zoals advocaten dat doen. Ze raadplegen de actuele regels en uitspraken die van toepassing zijn op hun kwestie en verkiezen hiervoor nog dikwijls de officiële overheidswebsites. De intentie om de regels als een advocaat trachten te vatten blijkt echter vrij ambitieus, daar de meesten consumenten aangeven vast te lopen bij de interpretatie en het toepassen van de regels op hun specifieke kwestie. Het bovenstaande toont aan dat juridische interpretatie, hulp en begeleiding door een advocaat van cruciaal belang blijft voor de rechtzoekende. Vooral de vertaling van de wet naar verstaanbare mensentaal, en de toepassing op de eigen concrete situatie, blijft cruciaal.

Online bronnen van andere websites dan die van advocaten (zoals www.jureca.be) worden ook erg gewaardeerd door rechtzoekenden.

Vooral die platformen die er specifiek op gericht zijn om de rechtzoekende zo efficiënt mogelijk te helpen navigeren naar de meest geschikte juridische oplossing.

Nieuwe juridische consumenten vergelijken advocaten online

Het online onderzoek van rechtzoekenden strekt zich verder uit dan louter informatie krijgen over het eigen juridisch probleem. 31% van de nieuwe juridische consumenten geeft aan advocaten actief online op te zoeken en te vergelijken alvorens er één in de arm te nemen.

Het komt ondertussen zelfs al vaker voor dat rechtzoekenden bepaalde advocaten online gaan zoeken dan dat ze een specifieke verwijzing vragen aan vrienden of familie. Niet minder dan 53% van de rechtzoekenden die online op zoek gaan naar een oplossing voor hun juridische probleem, gaan ook op zoek naar een advocaat; 45% van de rechtzoekenden, die een advocaat aanbevolen kregen door familie of vrienden, zullen deze trouwens online nog eens opzoeken alvorens daadwerkelijk contact op te nemen. Bij het online vergelijken van advocaten focussen ze trouwens hoofdzakelijk op ervaring, ratings, aanbevelingen, vakgebieden en prijs.

Online rechtzoekenden leren van elkaar

16% van de juridische consumenten bezoekt online forums en platformen voor een eerste antwoord op hun vraag. Consumenten gaan op zoek op een forum om de ervaringen van mensen in hun situatie te horen, mensen die met dezelfde uitdagingen geconfronteerd zijn geweest en die misschien een waardevol inzicht hebben in de beste manieren om vooruit te gaan. “Ze kunnen je advies geven”,

vertelde een consument, “en aangeven waarom bepaalde aspecten voor hen wel of niet werkten.” Hoewel ze erkennen dat hun gevallen uniek zijn, geven ze aan dat het lezen van vergelijkbare situaties hen helpt bij de voorbereiding van wat hen te wachten staat. Consumenten hebben het gevoel dat ze meer persoonlijke informatie kunnen krijgen van andere consumenten dan van een advocaat. Bepaalde rechtzoekenden geven zelfs aan dat ze meer vertrouwen op de meningen van anderen dan op die van advocaten.

Consumenten leren ook van elkaar door het online bekijken van recensies: 95% van alle ondervraagde rechtzoekenden stelt dat online beoordelingen hen helpen in het bepalen van de advocaat met wie ze wensen samen te werken. De helft stelt dat reviews ‘erg belangrijk’ zijn bij het maken van een keuze. Consumenten verwachten tegenwoordig recensies op quasi elke e-commerce website en voor bijna elke commerciële transactie, alvorens daadwerkelijk over te gaan tot de aankoop van een product. Onderzoek toont aan dat consumenten die reviews lezen, op zoek zijn naar heel gedetailleerde reviews waarin ze de klantbeleving echt voelen. Ze waarderen getuigenissen die persoonlijk en echt zijn, ook al zijn ze niet altijd 100% positief. Het toelaten van online reviews, alsook aanwezig zijn op kwalitatieve online forums, is een waardevolle manier waarop advocaten de communicatie met rechtzoekenden kunnen aangaan en waardoor de kans op het verkrijgen van leads en verwijzingen aanzienlijk wordt verhoogd.

Advocaten blijven van onschatbare waarde

Het is absoluut onwaar dat advocaten op termijn irrelevant zullen worden door de

nieuwe gebruiken van consumenten of de komst van nieuwe technologieën zoals artificiële intelligentie. Statistieken maken dit duidelijk:

- 42% van alle rechtzoekenden blijven een beroep doen op de diensten van een advocaat tijdens het verloop van hun juridische kwestie
- 82% van de rechtzoekenden die een beroep doen op een advocaat, doen dit in een zo vroeg mogelijk stadium van zaak
- 33% van de rechtzoekenden die een website gebruiken om een juridisch document op te maken doen achteraf beroep op de diensten van een advocaat; en 39% gaat op zoek naar een gratis advies
- 31% van de mensen die een online forum of platform bezoeken doen later ook effectief beroep op de diensten van een advocaat

De voornaamste reden waarom rechtzoekenden een beroep doen op een advocaat in deze gevallen is omdat ze vast lopen en beseffen dat ze het probleem niet zelf kunnen oplossen.

Zelfs de rechtzoekenden die proberen hun probleem volledig zelf op te lossen, beseffen vaak dat het inhuren van een goede advocaat in veel gevallen de enige oplossing is voor hun probleem. 25% van de ondervraagden die oorspronkelijk geen intentie hadden om op een expert een beroep te doen, kwamen op die manier uiteindelijk toch bij een advocaat terecht.

Contacteer rechtzoekenden waar ze zijn en geef hen wat ze zoeken

Online hulpmiddelen die mensen snel en efficiënt met advocaten koppelen liggen in de lijn

van de verwachtingen van de consument. Het is van cruciaal belang om online met uw (potentiële) klanten in gesprek te treden.

36% van de online rechtzoekenden stelt dat een online forum waardevol is voor hun probleem, terwijl slechts 16% het forum daadwerkelijk gebruikt om de juridische kwestie ook op te lossen. Een kans dus: een kwalitatief juridisch forum is op korte termijn een mogelijkheid om een geheel nieuwe klantenbasis op te bouwen.

De eenvoudigste manier om bereikbaar te zijn op het juiste ogenblik is door online te reageren op vragen die worden gesteld door rechtzoekenden. Snel en direct contact met een advocaat wordt zeer gewaardeerd: 56% van de juridische consumenten geeft aan dat ze een juridische 'hotline' waarderen die hen rechtstreeks in contact brengt met een advocaat. Het samenbrengen van een dergelijke hotline en een juridisch forum is een goede manier om twee cruciale consumentenbelangen te beantwoorden: online bereikbaarheid en snelle beschikbaarheid van een advocaat. Online beschikbaar zijn om consumentenvragen te beantwoorden lijkt dus een belangrijke manier om de nieuwe juridische consument te bereiken.

Advocaten moeten erkennen dat de nieuwe juridische consument kieskeurig kan zijn. Online tools en middelen stellen consumenten steeds meer bloot aan doe-het-zelf formulieren, dienstverlening tegen een vaste vergoeding, ontbundelde diensten en andere minder traditionele juridische oplossingen. Er zijn vandaag de dag zo veel meer oplossingen beschikbaar, en er komen er dagelijks bij, dat het geen wonder is dat de nieuwe juridische consument selectiever is geworden.

Hoe kunnen advocaten zich hieraan aanpassen?

Door innovatieve oplossingen te bieden, het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten en ervaringen die voldoen aan de behoeften en verwachtingen van de nieuwe juridische consument. Bijvoorbeeld:

1. Nu iedereen online steeds meer de mogelijkheid heeft om zelf juridische formulieren te produceren, zouden advocaten essentieel kunnen blijven door deze vorm van automatie, die er toch zeker komt, te omarmen, of in ieder geval de service aan te bieden om deze automatisch opgestelde contracten te beoordelen tegen een bepaalde vergoeding.
2. Advocaten zouden meer kunnen focussen op het houden van 'strategische sessies', waarbij ze klanten zouden kunnen voorzien van bepaalde overzichten van wat te verwachten in de loop van een zaak, compleet met een opsomming van de relevante risico's en valkuilen.
3. Advocaten kunnen deel uitmaken van een juridische hulplijn – telefonisch of online – waarmee consumenten kunnen checken of ze op de goede weg zijn.
4. Het aanbieden van diensten tegen een vaste vergoeding voldoet ook aan een groeiende behoefte.
5. Ontbundelde diensten, die uw ondersteuning beperken tot specifieke juridische taken eerder dan een volledige begeleiding (zoals het beoordelen van formulieren of documenten die de consument zelf heeft voorbereid), vormen een andere

manier om te beantwoorden aan de verwachtingen van de moderne rechtzoekende.

Uiteindelijk nemen 4 op 10 rechtzoekenden toch steeds een advocaat aan. Velen onder hen zullen op zoek gaan naar manieren om een juridisch probleem te verhelpen zonder de tussenkomst van een advocaat, doch beseffen dat beroep doen op een advocaat in veel gevallen toch de beste oplossing zal blijven. U hoeft niet direct uw volledige praktijk te veranderen, maar het maken van één of twee aanpassingen aan de manier waarop u uw cliënten bereikt, of wat u ze aanbiedt, kan reeds een heel groot verschil maken om ze door uw deur te krijgen.

De nieuwe juridische consumenten zoeken het pad van de minste weerstand

Om de consument van tegenwoordig tot binnen

uw praktijk te krijgen is het aan u de taak om naar hen uit te reiken en hen te begroeten op de plaatsen waar ze zich bevinden.

Over de Auteur

Thomas Van Roy is mede-oprichter van [Jureca](#). Jureca richt zich op Legal Marketing Services en heeft een samenwerking met [KnowToGrow.be](#)

Thomas heeft zowel twee Masters in de rechten als een MSc Strategy and Management of International Business. Tegenwoordig is hij werkzaam als financieel adviseur.

Binnen Jureca is Thomas verantwoordelijk voor business development (contracten met rechtsbijstandverzekeraars, partnerships en overnames) en het financiële en administratieve luik



Business Development

Hoe advocaten zich moeten aanpassen aan de nieuwe juridische consument

Artikel n.a.v. onderzoek AWO | Deel 1

Thomas Van Roy, mede-oprichter van Jureca Marketing Services (België)

[Klik hier voor deel 1](#)

Een nieuwe wereld, een nieuwe consument
Het aantrekken van nieuw cliënteel is en blijft cruciaal voor elke onderneming en de succesvolle bedrijven weten dat deze oefening begint met een goed begrip van de klant en zijn gedrag. Dat geldt ook voor advocaten(kantoren).

De rechtzoekende begrijpen is vandaag de dag relevanter dan ooit, aangezien zijn manier van zoeken en vinden van juridische oplossingen sterk gewijzigd is door de invloed van technologie. Dit kader utteraard in de universalis shift, die we zien in de manier waarop consumenten goederen en diensten aankopen en vergelijken op het internet. Consumenten hebben meer informatie ter beschikking dan ooit, hebben een snelle toegang tot recensies van anderen, en worden blootgesteld aan een grotere variëteit van producten en diensten dan ooit tevoren. Dit alles heeft geleid tot een ware consumenten-revolutie.

Om met deze nieuwe rechtzoekenden te interageren is een nieuwe manier van denken vereist. In bepaalde gevallen zal het zelf nodig zijn de manier van klantenbenadering en werving volledig vanaf nul te herzien. In een reeks van 2 artikelen, gebaseerd op een onderzoek van [gvo.com](#), afgenomen in 2016 bij een duizendtal Amerikanen, geven we u mee op welke manier de moderne rechtzoekende op zoek gaat naar juridische bijstand en hoe advocaten daar snel en efficiënt op kunnen inspelen.

De nieuwe juridische consument past in het verhaal van de universele sociale veranderingen die de digitalisering reeds meerdere jaren voortstuwt en nog steeds aan momentum wint. De rechtzoekende van vandaag over-

tuigen om hun problemen op de klassieke manier te blijven benaderen lijkt een verloren strijd. In plaats daarvan zouden advocaten zich eerder moeten aanpassen aan de snelle wijzigingen in het consumentenlandschap om zo het voortbestaan van hun praktijk te garanderen in deze technologische tijd.

Technologie heeft consumentengedrag aanzienlijk veranderd

Technologie is onbegrensd beschikbaar de hoogste van het moderne consumentengedrag. Het heeft voordien onbeschikbare informatie beschikbaar gemaakt, heeft mensen verbonden die voorheen vreemden waren voor elkaar, en heeft de consument toegang gegeven tot meer producten, diensten en kanalen dan ooit tevoren. Advocaten, wanneer ze zich gedragen als consumenten, maken trouwens niet als iedereen zelf een onderdeel uit van deze technologiegedreven consumentenrevolutie. Iedere keer wanneer u online vliegtickets vergelijkt en koopt, boeken bestelt, onderzoek doet naar een nieuwe auto, of recensies opzoekt van een restaurant, gedraagt u zich als een moderne consument.

De nieuwe manier van producten en diensten vergelijken en kopen, dragen consumenten ook mee in de manier waarop ze op zoek gaan naar juridische oplossingen. De hedendaagse rechtzoekende is proactief en doelgericht. Hij komt niet langer eerst naar een advocaat en volgt niet langer de traditionele paden bij het zoeken naar juridische bijstand. Op het eerste gezicht lijkt zelfs geen enkel duidelijk gedragspatroon meer te bestaan. Tot voor kort was het in de advocatuur, net als in de meeste andere industrieën, mogelijk om het traditionele "path-to-purchase" (van bewustmaking, naar overtuiging, tot de

financial support
for legal experts

VISSER&VISSER



Meer tijd, inzicht en lagere kosten?

Of u nu een groot advocatenkantoor bent of vijf advocaten in dienst heeft, Visser & Visser helpt u met het slim en efficiënt inrichten van administratieve processen. Om echt kosten te kunnen besparen is het van belang dat uw software zodanig is ingericht dat u hier maximale informatie uit krijgt.

Daarom is het nu tijd om uw systemen eens onder de loep te nemen. Op visser-visser.nl/advocatuur leest u meer over onze dienstverlening. Graag ontmoeten we u op 8 en 9 april 2019 op Lexpo, waar u kennis kunt maken met de laatste innovaties specifiek voor de advocatuurbranche.

lees meer op visser-visser.nl/advocatuur



Could “Career Break” Lawyers hold the key to firms hitting their diversity targets

By Lisa Unwin, co-founder of the Reignite Academy

Last month, more than 170 general counsels and chief legal officers at major companies across America penned a letter presenting an ultimatum to law firms to hire, retain and promote diverse associates or risk losing their in-house clients' business. As in so many other sectors, lawyers are being urged by their clients to fix what is becoming an increasingly obvious and measurable problem.

The lack of diversity is not going unnoticed elsewhere and neither is it simply a client issue. In the UK, two thirds of law students are women and figures from the Law Society in England and Wales indicate that 60% of newly qualified lawyers are female. And yet a 2017 report by PwC found that this drops to 18% of partners in the top 10 UK firms 19% in the next 15 firms.

Women leave the profession for various reasons, including the difficulty in balancing the demands of a city law career with personal ambitions and commitments. Nor is this problem peculiar to law. Research undertaken by She's Back in the UK, reaching over 1,300 women who had taken career breaks from sectors including banking, insurance, consulting, advertising and law, found that a lack of flexibility was a key driver for people stepping back from their careers.

The same research found that 84% did want to return to work but found that they faced a number of obstacles, including barriers put up, often unconsciously, by the recruiters who reject CVs that do not follow a linear career track or contain a career gap of some kind.

It is for this reason that organisations in many sectors have begun to establish formal return

to work programmes. They began in 2008 when Brenda Barnes, CEO of Sara Lee, established a four to six month internship programme for people who had been out of the workforce for three to five years. Barnes was inspired by her own experience of taking time out from a senior role at Pepsico North America to look after her three children.

Since then, "returnships" as they came to be known (the term was coined by Goldman Sachs) slowly started to become more popular as organisations realised they were missing out on a huge untapped talent pool.

They are now prevalent in investment banking, professional services, telecomms, energy and many other sectors, in North America, Europe and the Far East. Firms who now run annual programmes include Barclays, Morgan Stanley, Credit Suisse, Deloitte, PwC, Shell, Virgin Money and many others.

Whilst not exclusive to women or an age-set, such programmes have been very successful in supporting female returners who have paused their careers to start a family or take on caring responsibilities.

With the exception of a very small number of schemes - many of which simply offer a two week period of training and work experience - return to work programmes have not yet been widely embraced by the legal sector. Whilst effective, they require a significant amount of time, effort and expertise, with many organisations having a separate team dedicated to the programme: a significant commitment for any firm working alone.

Recognising this issue, the founders of the

[Reignite Academy](#) in London set about creating a membership organisation to offer a return to work programme for participating city firms.

The inspiration came from a combination of three female led organisations: XX Advantage, where founder Melinda Wallman has established a well respected network for female lawyers; [Inclusivity Partners](#), set up by Stephanie Dillon, which runs returner programmes for clients in other sectors including Shell and Virgin Money; and [She's Back](#), which supports women who are ready to reclaim their careers.

The Academy is open to both women and men and uses a tailored assessment process which looks for potential, acknowledges the full breadth of a candidate's experience and accepts that breaks should not be career limiting. Successful candidates are offered

- A six month paid placement in one of the participating law firms, who have opportunities in a variety of areas including corporate, banking and finance, real estate, tax, employment law and commercial/IP
- A rigorous training, onboarding and induction process, including support to regain practising certificates, if necessary
- One to one coaching from specialist coaches

A tailored programme of induction and training, where participants are taught how to create their own 90 day plan helps ensure that returners are adequately prepared for the transition back to work. Whilst participants eventually complete their work experience at different firms, they conduct the initial induction as a cohort and are encouraged to support

each other during the period of the programme.

The provision of a coach and support network, and the ability to be part of a cohort of people going through a similar experience has been proven to help people be ready to transition to permanent roles at the end of the programme.

The first cohort of Reignite Associates began work in London in January 2019. Those returning - and in this cohort they are all women - range in experience from one year PQE to over 20; they cover disciplines including corporate, banking and finance, regulatory, tax, commercial, employment and real estate. Whilst they are a very diverse group, they do have something in common: grit, determination and ambition; they are raring to go. For all of them, the Reignite Academy is a chance to get their careers back on track.

Manjit began her career as a TV presenter before training as a lawyer with a city firm. She worked as in house counsel for a music company and for a large telco, covering IP, commercial, consumer regulations, branding and advertising, amassing four years' PQE prior to taking what would become a 10 year break from the law. A professional with a busy brain and lots of experience, she spent some of this time working on property development and is now eager to get her city career back on track.

Two of the more experienced candidates each have eight and twenty-plus years' PQE. One is a banking and finance lawyer, who left a city career to go in house with two international investment banks, before working on a self-employed basis. The other is a commercial lawyer with a Masters in Communications and

Computer Law. Her experience includes working for city firms and as in house counsel, focusing primarily on technology and telecoms.

At the other end of the spectrum, Elizabeth had two years' post qualification experience, working as a corporate lawyer for a magic circle firm, including a stint in Brussels. After an 11 year break, Elizabeth was ready to pick up her corporate law career and began to do freelance work.

Annabel had just one year of post qualification experience, working for private equity fund clients. Despite her 14 year break, the partner who interviewed her made an offer on the spot, impressed with her commercial acumen, knowledge of the law and obvious personal drive.

Whilst the Reignite Academy is focusing on the London market, in the US Caren Ulrich Stacy established the [OnRamp Fellowship](#) three years ago, serving not only law firms but also in house legal departments

Both programmes provide returning lawyers with an opportunity to demonstrate their value in the marketplace while also increasing their experience, skills, and contacts. And in doing so, they enable participating firms to replenish their talent pipelines with experienced women and other lawyers who have the potential and the desire to advance into leadership roles.

The Reignite Academy began as a six month pilot. My co-founders and I had no idea how quickly it would take off. We shouldn't have been surprised. The lawyers were the very same graduates who were hand picked to join

city firms in the first place. They received the very best training and development and were exposed to fabulous opportunities to grow and develop. They parted company with a career track that didn't work for them at a point in time.

Now, they are ready to return and retain their passion for the law. Selling the idea in to potential member firms is no longer an issue. All we need to do is tell the story and introduce them to the women involved. They are inspiration enough. If you've had a break from a city law career and might be considering returning, please give us your input as to why and what support you might need by completing this very short [survey](#).

About the Author

Lisa Unwin is co-founder of the Reignite Academy and author of [She's Back: Your Guide to Returning to Work](#), - an essential guide for anyone who has ambitions beyond motherhood. The book is full of practical advice for anyone ready to return after a break or who wants to get their career back on track. She's Back promotes women by campaigning on their behalf and by connecting them with each other and with organisations and people who can support them. They offer training and coaching to help women navigate the messy middle phase of their career and for organisations who want to retain, recruit and promote more women. Lisa regularly speaks at events and on podcasts and writes for various publications and blogs. A former partner with Arthur Andersen Business Consulting and Director of Brand and Communication at Deloitte, Lisa had a 20 year career in professional services prior to setting up She's Back.

Dear Legal Innovators: This is Normal.

By James Côté, Legal Technology and Innovation Specialist, Bennett Jones SLP

Whenever I tell my friends that I work on bringing law into the present day, they all say “well, it can’t be as bad as {my profession}”. I know this is purely anecdotal, but they *all* say it. It doesn’t matter the industry: the latest technology is not being used, the business models

are out-dated, and nobody is willing to take ownership over making a change. These sentiments are so ubiquitous that casting aspersions on the legal profession as if it’s “so far behind” is not only counter-productive, it’s inaccurate. The so-called laggardness of law is not an industry-specific problem. It is a common challenge of human nature.



The legal industry is not facing something unique. Countless industries have gone through technology-influenced upheavals. They have faced disruption. Great companies have fallen. This is business. This is normal.

These challenges are new to everyone involved; so how about we all take a slice of humble pie. It is the too easy and too un-

productive to label those who don’t see your vision as “not getting it”. The notion that legal innovation is only difficult “because lawyers” is not merely unhelpful, it assumes that legal innovators hold all the answers. One always goes from unconscious incompetence, through conscious incompetence, before arriving at conscious competence. [1]

So given the relatively new existence of serious legal innovation, we're probably entering the conscious incompetence phase. [2] Yes, certain aspects common to the stereotypical lawyer can be deemed counterproductive to innovation. But there are just too many examples of professionals in other industries behaving the same as lawyers to (1) say that struggling in changing marketplaces is a law-specific problem and (2) blame lawyers for said struggle. Are you telling me that *accountants* – who are presently crushing lawyers at their own game – are inherently more innovative and risk tolerant?

Our ignorance regarding technology and business causes us to mistakenly assess our ability as being greater than it is. As regulations and technology open up the legal profession to those with ruthless business acumen, lawyers must not only own the fact that they are running businesses, but stare down a stark reality: that there can be wholly distinct levels to competition – levels so distinct that what's being played is in essence a whole different game.[3] Such a skill gap might seem hyperbolic, so allow me to try to illustrate the point:

I have a friend named Charlie. By amateur standards, he is mediocre at squash. But to his fellow law students who had never played before, he was unstoppable. Instead of recognizing their own incompetence, these students assumed Charlie must be some kind of squash phenom. "You should play against Jack," they told him. Charlie, knowing that Jack was a former varsity squash player and that even stepping onto the court with him would be obscene, tried to explain how there was no point to him

playing Jack. But these students were not good enough at squash to perceive the skill gap between Charlie and Jack, so they continued to insist the two play each other.

The whole "you need to be better" aspersions must be incredibly frustrating for lawyers who genuinely care and who, by the way, typically have zero prior business experience. In a short amount of time, they went from total self-regulation to being constantly compared to those who have spent their entire careers focused on business skills.

It's hard to blame partners for tuning out. Why, Mr. Susskind, should we be running around to tell a roomful of millionaires that their business model is wrong? [4] You could consider that, in 2018, 59% of law firms are still not feeling economic pressure to change. [5] Would millionaires of any profession be willing to listen to little-old-me poke holes in the thing they've slaved away at for twenty-five years? Before even coming to grips with the responsibility they've inherited, and that the ground is shifting under their feet, partners are already being told they're doing it wrong. The way to virtually guarantee some one will *not* change is to flat out tell them they're wrong.

Beyond lawyers struggling to develop newly-demanded business skills, the legal market is undergoing changes that *any* business leader would find difficult to navigate. In fact, Clayton Christensen provides a long list of industries – from excavators to motorcycles, from hard drives to printers – wherein disruption toppled virtually all of the leading companies.

THE LEGAL INNOVATION EVENT **Lexpo** 2019



Alles wat je wilt weten over dit internationale 'Legal Innovation Event'.

Artikelen, Info & Video's

[Lees het online](#) of [Download een exemplaar \(PDF\)](#)

LEXPO - LEGAL INNOVATION WITHOUT THE HYPE

In just three years, **Lexpo** has become the number one event in Continental Europe when it comes to the latest trends in legal innovation. Internationally renowned speakers will discuss topics that are high on the agenda in every law firm and in-house legal department. Visit Lexpo.com for more information.

For more information go to:
www.lexpo.com

 **8 - 9 APRIL**
Park Plaza Amsterdam

Navigating disruption is really, really hard. These industries *all* made the textbook mistakes that, at the time, didn't feel like mistakes: (i) kept current practices until their top customers outgrew them, (ii) inaccurately assessed emerging markets and disruptive competitors, (iii) painted themselves into corners of "focus on high value", and (iv) didn't understand the threats their businesses were facing. [6]

In a nutshell, the usual answers to companies' problems - planning better, working harder, becoming more customer-driving, and taking the longer-term perspective - all exacerbate the problem. [7] Furthermore, waiting to see how a market disruption goes makes you too late to do anything about it. Still, we can look to industries where disruption has occurred and learn from the winners and losers.

The criticism of lawyers as somehow uniquely change resistant or technologically stunted is misplaced, and prevents people from learning the lessons from the other industries. So far, much of the legal profession's response to disruption is utterly typical – and that is a bad thing if you want your firm to stick around. If more law firms fall it won't be for lack of examples we could have learned from. We just need to stop looking for an easy explanation on why change is so difficult, accept that it is difficult, and go from there.

"The impediment to action advances action. What stands in the way becomes the way." - Marcus Aurelius

Notes

- [1] "Dunning-Kruger effect" https://en.wikipedia.org/wiki/Dunning%E2%80%93Kruger_effect
- [2] The only exception I can think of is if they successfully managed a company through an industry that underwent similar changes to law before transitioning to the legal industry.
- [3] Wallace, David Foster. "The String Theory" <https://www.esquire.com/sports/a5151/the-string-theory-david-foster-wallace/>
- [4] Brown, Jennifer. "Susskind on Tomorrow's Lawyers" <https://www.canadianlawyermag.com/legalfeeds/author/jennifer-brown/susskind-on-tomorrows-lawyers-surely-our-generation-will-redefine-the-way-that-law-is-practised-7429/>
- [5] Altman Weil, "Law Firms in Transition 2018" http://www.altmanweil.com//dir_docs/resource/45F5B3DD-5889-4BA3-9D05-C8F86CDB8223_document.pdf
- [6] Christensen, Clayton. The Innovator's Dilemma.
- [7] Christensen, xviii

About the Author

[James Côté](#) is a Legal Technology and Innovation Specialist at Bennett Jones LLP. He combines technology and innovation with business strategy to navigate the changing legal landscape. Before law, he worked as a journalist, entrepreneur, engineer, and farmer.

Views and opinions expressed in my articles are my own.

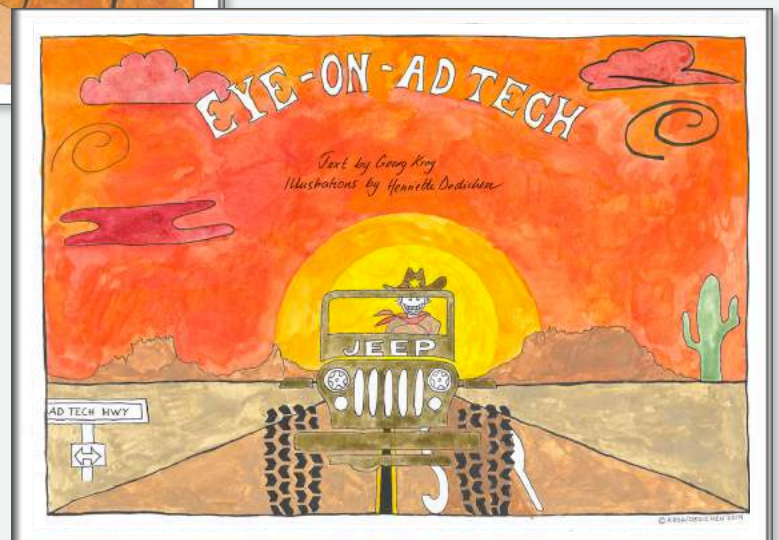
A cartoon in two parts on how advertising technology is able to influence and change behaviour

By Georg Philip Krog and Henriette Dedichen



[Read it online](#) or
[download](#) your copy

[Read it online](#) or
[download](#) your copy



LEGAL BUSINESS WORLD
PUBLICATIONS

TECHNOBREW

A Series about Emerging Technologies & Global Systems



Are emerging markets dominating, or just leveling the playing field?

By Aileen Schultz, Founder & President World Legal Summit, Principle, Fractal Scale Inc., Co-Founder, Global Legal Hackathon

Are emerging markets the next super powers of the world? Or is their development simply acting to balance the playing field? We'll probably have to wait for the next decade to transpire before we can really get a pulse on what role developing nations will have in the global economy. However, a few things are clear right now. First, the global middle class is [going to greatly expand](#) over the next decade, with some analysts estimating that in the next handful of years most of the world's population will be part of the middle class. It's worth noting that much of this expansion is prospected to be happening across developing nations, while it has been argued that these segments are waning in the western world. Secondly, both technology and the law develops quicker in these developing nations. And lastly, we're trending toward globally interconnected systems, with developing nations having increasingly larger roles in these systems.

Technology has now for a time developed quicker in emerging markets, but it might come as a surprise to learn that [legislation too is relatively adaptive](#) and changes at a pace surprising even to local regulators. It is this relationship that I wish to now explore. I will dissect both the roles of technology and legislative transformation in emerging markets and developing nations. I will then consider the relationship between the growth of technology and legal transformation in these markets, while drawing a picture of the possibilities this relationship could manifest in the coming decade.

Technological Evolution

Emerging and developing markets have for a long time provided the appropriate petri dish environment for technological innovation. Both the development and more recently the widespread adoption of new technologies has in some ways flourished in developing markets relative to developed nations. In fact, the World Economic Forum [has said](#) that “in some domains, emerging economies are actually ahead of richer countries.” There’s also a strange statistic that sheds light on the global accessibility of technology: more people [have mobile devices than access to a toilet](#), by the billions.

In terms of innovation, developing nations are making an increasingly large dent. In 2016 these markets accounted for more than [40% of patent registrations](#) world wide. Additionally, these nations are taking hold of emerging technologies and could win the race across many domains. China for example is leading the way in autonomous vehicle regulation and adoption, while several African countries are building entire economies on blockchain tech-

nology while sitting outside of traditional banking structures.

While there are likely many variables involved in emerging markets being an ideal environment for innovation, there are a couple items specifically that are cited regularly: age demographics, and lack of competition to drive new entrants out. Regarding age in particular, it is estimated that [around 90% of the global population under the age of 30](#) lives in developing or emerging markets. Now, if we consider this statistic against mortality and birth rates in these countries the effect is less staggering. However, it is still indicative of the youthful energy these nations have that could contribute to the mass amount of innovation and economic growth.

Legislative Transformation

The trends in technology growth and innovation in developing nations could play a role in the quicker pace of legislative transformation that these countries experience. For example, [governments in emerging markets](#) are better equipped for digital transformation, and are more inclined to drive innovative programs around smart city infrastructure or incentivized innovation. There is room here to suggest that these transformations have a trickle down (or trickle up) effect in creating the agile capabilities of the law in these markets too. Though it is difficult to determine exactly what is really creating this environment, it is likely that many of the reasons technology can evolve quickly in these markets are the same reasons legislative frameworks can and do adapt quickly in these markets also; for example, younger populations or less legacy infrastructure.

These markets are not burdened by out of date legal infrastructures, and in some ways are a blank slate for building new law. Take for example the case of [Microsoft's entry into the Arab world](#) in 2002. At the time Jordanian law didn't account for the kind of deal they were hoping to negotiate. The legal professionals on Microsoft's team decided to draft a new statute themselves in order to account for what was missing. The story goes that it was accepted and is still used widely today by new businesses entering these markets. Just like that, new law was created and adopted. Such a story seems like a fairy tale when compared against

legislative transformation in developed nations.

Mexico is a pretty solid case in point. If we look at a segment of a table found in the [Legal 500's white paper](#) titled "MINT The Legal Challenges of Working and Investing in Emerging Economies", we can see fairly directly just how new a lot of these frameworks are. Specifically, looking at how many amendments or new enhanced regulators are required paints a pretty clear picture (as seen in the segment below):

MEXICO'S ONGOING STRUCTURAL REFORMS

| Reform Bill | Constitutional amendment required? | Main provisions enacted? | Secondary legislation approved? | Requiring new or enhanced regulator? | Further action required? |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| Labour | | Yes | Dec 2012 | | |
| Recurso de amparo (habeas corpus) | Yes | Yes | April 2013 | | |
| Education | Yes | Yes | Sep 2013 | Yes | Future implementation over several stages |
| Tax/Fiscal | | Yes | Oct 2013 | | |
| Financial | | Yes | Jan 2014 | Yes | |
| Transparency | Yes | Yes | Feb 2014 | Yes | |
| Criminal | | Partial | Mar 2014 | | All states to use new code by end of 2016 procedures |
| Telecoms | Yes | Yes | July 2014 | Yes | |

Source: [MINT The Legal Challenges of Working and Investing in Emerging Economies](#)

So what does this mean to you as a legal professional?

If the trends that are supporting the growth and adoption of technology in emerging markets, are indeed the same trends supporting legal market adaptability and growth, then legal service providers need to greatly reconsider their global distribution of value. The opportunity is growing where traditionally it's been dry, and it is no longer centrally pooled in a handful of jurisdictions. Further, other global trends like the influx of the Big Four into the legal market, are spawning a new generation of business whereby new competitive standards are emerging. This creates a troublesome picture for those trying to determine where to, and how to, grow their legal business in a way that will be sustainable.

Allow me to take a bit of a detour for the purpose of illustration. In Geoffrey West's, *Scale*, we learn about the underlying principles of growth and decline that are true across companies and cities. We learn that there are similar mathematical truths to why some companies and cities fail, while others excel. According to West, much of the underlying causes of failure for large companies has to do with expanding beyond means, centralized power, poorly designed infrastructures, and the lack of consideration of the kind of effect exponential growth could have across the system. These things create an equation by which most companies eventually fail.

Whereas cities seem to have incredible resilience and lasting self sufficiency, meaning that if they have become successful flourishing cities they will, on average, continue to be successful. As an illustration of this concept con-

sider Silicon Valley in San Francisco. Silicon Valley emerged out of an [already flourishing economy](#) supported by venture capital and well funded research initiatives, as such it was a natural emergence out of an already successful city, and will continue to add to the city's success; as they say, "Success begets success".

We can draw an analogy between the principles of scaling found in organizations and cities, and the way in which emerging markets are doing better than developing nations in terms of technology and legal structures. The question is whether emerging markets better reflect a company or a city, and in which case, whether their success is likely to continue, stagnate or decline.

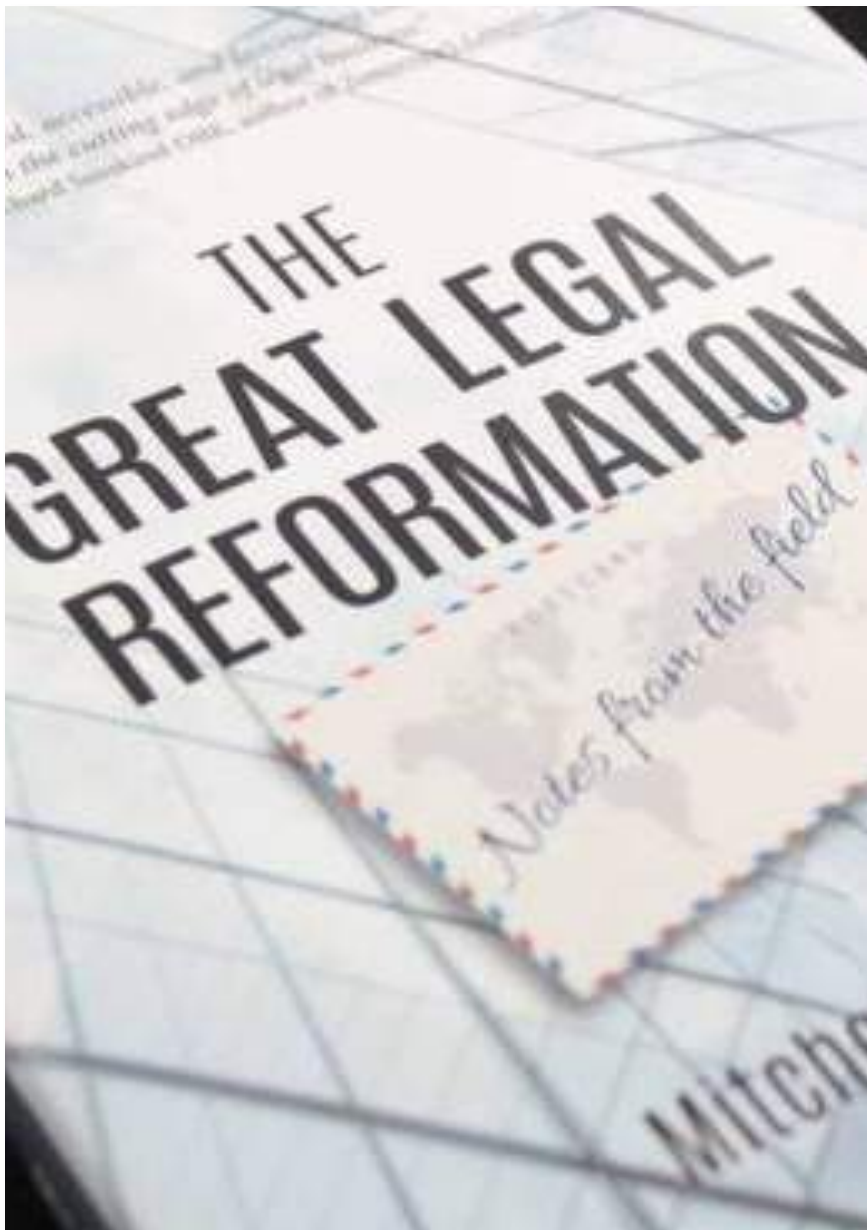
On the one hand emerging markets are like agile "startup" companies, and developed economies are similar to large corporations as they lag behind in similar ways. While on the other hand developed nations have effectively retained their status through good times and bad, which could suggest that the more appropriate comparison is that emerging markets are like large cities that are becoming developed, and once developed could successfully remain so.

If the latter is the case then at the very least there will be a levelling of legal markets (and other markets) globally. However, if the former is closer to the truth then there's a chance that emerging markets may actually continue to surpass developing nations across several domains. While only time will tell which analogy holds more weight, it is clear that the value of legal service provisions is no longer centrally confined.

Those legal professionals, and firms, that take these considerations seriously will need to take their innovative growth thinking outside of their own backyards if hoping to merge with the era of emerging markets and globally dispersed value.

About the Author:

[Aileen Schultz](#) is a Toronto based award winning growth and innovation strategist with a global footprint, and a passion for creating better exponential systems. She works with SME's across several sectors with a focus in legal and blockchain technology.

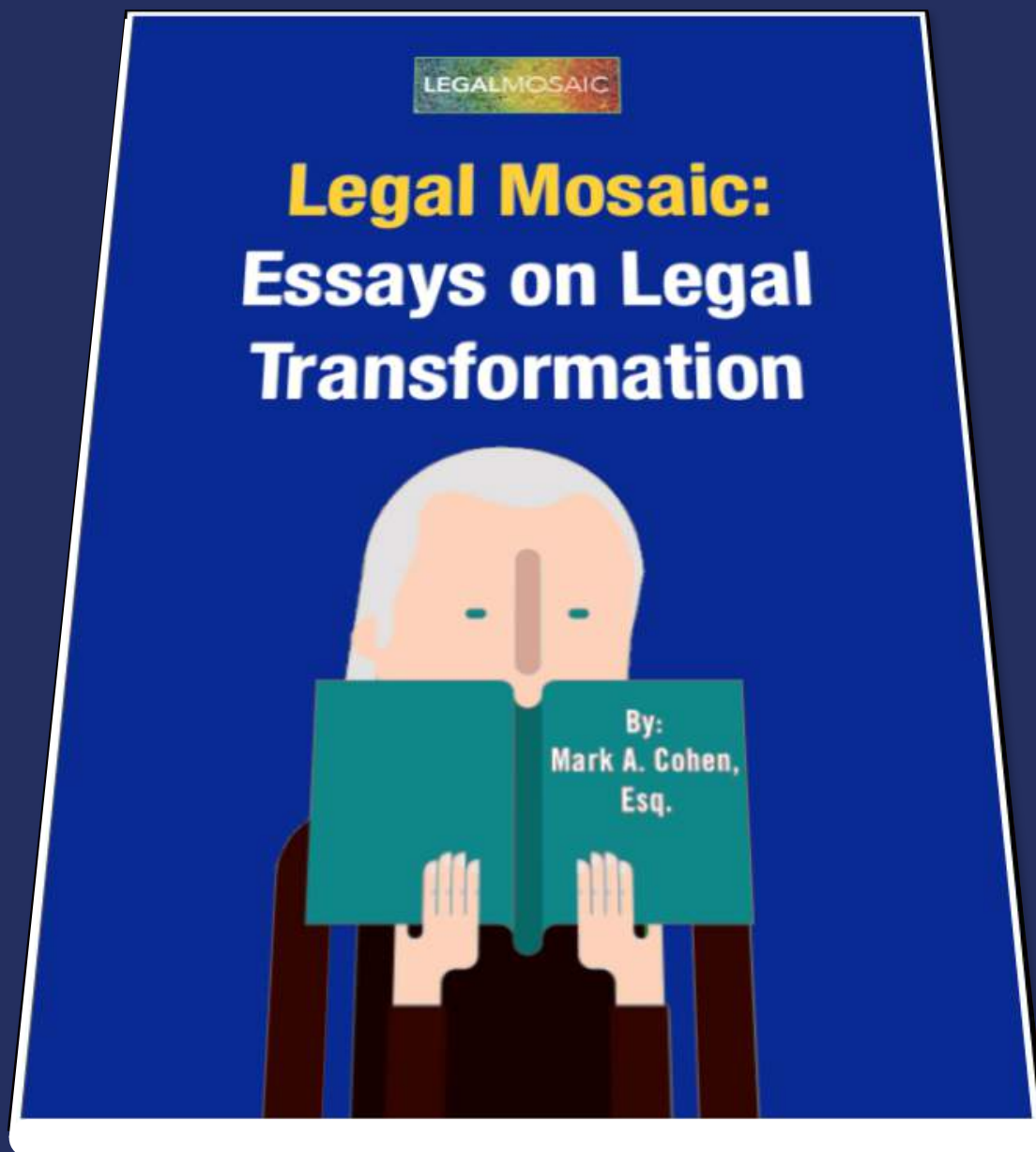


*The Great Legal Reformation
It's the dawning of a new era of legal services as a team sport.*

Meet Mitch Kowalski at Lexpo 2019

READ THE LATEST VOLUME

IN THE LEGALMOSAIC SERIES, VOLUME 3, **ESSAYS ON LEGAL TRANSFORMATION** BY GLOBAL THOUGHT LEADER, INTERNATIONAL LEGAL INDUSTRY ADVISOR, INNOVATOR AND RENOWNED KEYNOTE SPEAKER **MARK A. COHEN**



[Download eBook](#) | [Read Online](#)

World Legal Summit

#WLS2019

Informed Development
for a
Globally Sustainable Future

Learn more at
www.worldlegalsummit.org



Host



Sponsor



Partner



Participate



Legal Clinics and Transactional Lawyering in Spain

By Sara Sánchez - Assistant Professor at IE University and Co-director of the IE Legal Clinic

1. The awakening of clinical legal education in Spain

As it is well-known, Jerome Frank's article "Why not a clinical-lawyer school?" revolutionized the way law was taught at law school in the US from then on. [1] The author challenged the traditional education purely based on the "law on the books" and claimed that, as in medical schools, future lawyers need to learn by having hands on experience. Any theoretical approach must be complemented with practice.

Clinical education soon expanded in US. Currently, almost all law schools have more than one legal clinic. [2] In fact, the teaching of law is not anymore conceivable without legal clinics. The phenomenon rapidly crossed borders and clinical methodology was also adopted by law schools in other Anglo-Saxon jurisdictions, in Asia, Latino America and Eastern Europe. The exception has been for many decades Western Europe (the "last holdout", in the words of Professor Wilson). [3]

In the last few years, however, the situation

has apparently changed in many –albeit not all- [4] Western European countries, among which Spain. Over 17 legal clinics are at present operating at Spanish law schools. The awakening of the phenomenon seems to be related to the so-called Bologna Process, [5] which has deeply impacted teaching methodologies in Europe. As a result, many institutions have incorporated clinical legal education as part of their curriculum, yet following different models which depend on the particularities of each law school. The focus is however on transactional lawyering.

Moreover, the parallel expansion of pro bono practice in Spain in the last years has also contributed to the rise of many legal clinics. [6] The synergies between both are confirmed by practice, as further explained below.

2. Transactional legal clinics: models and goals

As elsewhere in Western Europe, legal clinics in Spain have developed closely intertwined with the features of each institution, in terms of expertise of the law school and students profile. [7] This *ad hoc* approach is in principle positive for all players involved: the scope of the work is better designed, students are more engaged, and, as a result, the social impact attained is greater.

The IE Legal Clinic case, in which I am involved, clearly illustrates the point. In spite of being born as a business school, IE has transformed into a multidisciplinary institution while retaining its entrepreneurial spirit. In this context, undergraduate programs follow a comparative law methodology and, according-

ly, law students have an international profile. The approach followed in clinical legal education is consistent with these elements: a transactional legal clinic focused on social entrepreneurs and non-profits, mainly involved in multi-jurisdictional cases. The students are supervised by professors and/or by practicing lawyers at law firms, which partially channel their pro bono practice through legal clinics, among which IE's.

Transactional legal clinics seek to achieve two main types of goals. On the one hand, they have a pedagogical objective in the broadest sense. Indeed, as mentioned above, the initial introduction of legal clinics in Spain is linked to such pedagogical dimension as experimental learning methodology.

Firstly, clinical legal education is of course deployed to teach substantive law. The students learn to apply their theoretical knowledge to a real case. In IE Legal Clinic case, students often deal with cross-border cases, where they have the opportunity to put into practice the comparative approach followed in their program. Nevertheless this is not the main value of legal clinics but rather to expose students to different situations, which teach them a whole set of soft skills, essential to any lawyer. In our experience, one of the most relevant lessons refers to the relationship with the client. As a starting point, the students work together with their supervisors in translating the client's needs into legal terms. Particularly, when the client is not a sophisticated player, this requires the ability to define the scope of the work and frame the question from the legal perspective.

In addition, the proximity with the client, typically an entrepreneur with a disruptive approach to its area of activity, helps opening students' minds. [8] Where innovation plays a relevant role, the students learn how to do things in a different way and get familiar with a whole different world of possibilities for future jobs –and not just becoming practitioner at a big law firm-.

Finally, students learn the importance of pro bono. Only a decade ago, pro bono practice was still emerging at law firms in Spain and rather absent among the interests and concerns of law students. The rise of pro bono practice has contributed to the widespread of legal clinics in Spain, which in turn has enhanced the law students' awareness in this regard.

On the other hand, transactional legal clinics seek to have a social impact. This is an objective that has recently been questioned by certain clinicians involved in transactional legal clinics. [9] However, in our opinion, social entrepreneurs as well as non-profits are also drivers of social change both for the way in which they do things and because of the kind of activities in which they engage. Thus the activity of a legal clinic supporting their needs have a positive social impact.

3. From the general to the specific

Any discussion regarding legal clinics is benefited by specific examples. The following two serve to illustrate the above issues.

One of IE Legal Clinic's clients last year was an innovative start-up, whose main goal is fight-

ing against fake news. Their main activity consists of verifying the information and disclosing the existence of fake news, if any. In this context, the client was interested in understanding the legal framework for fake news in Spain, in terms of liability arising thereof, and the differences in the regulation in the US, UK and France. Once again this illustrates how a legal clinic and the cases covered by it match the profile of the institution and students, here by benefiting from a comparative approach.

Another example, in which the students' task was different, is the case of a social entrepreneur which runs an on-line incubation software for entrepreneurs to develop their business together with a mentor. Based on the information that entrepreneurs provide in their application, they are matched -taking into account language, interests, and expertise- with one of their mentors who provides insight and feedback throughout the business development process.

According to the client, geography is the largest barrier for entrepreneurs not located in major innovation hubs. The client bridges such gap by providing an online incubator that connects early-stage start-ups with training and mentors at an affordable price. Therefore the driving force under the project was to democratize access to entrepreneurial resources. Ultimately this would impact each of the entrepreneur's communities.

In this case, the students were involved in contract review, in particular of the mentorship agreement. Given the international reach of the Internet, the client's project had of course many cross-border implications. The students

drafted a report on dispute resolution, data protection and applicable law aspects, considering a number of jurisdictions to which the activity is most closely connected.

Notes:

[1] Frank Jerome, ‘Why not a clinical-lawyer school?’, [1933] 81 *University of Pennsylvania Law Review*, 907.

[2] Richard J. Wilson, ‘Legal Aid and Clinical Legal Education in Europe and the USA: Are they Compatible?’ in O. Halvorsen Ronning and O. Hammerslev (eds.), *Outsourcing Legal Aid in the Nordic Welfare States*, (Palgrave MacMillan, 2018), 280.

[3] Richard J. Wilson, ‘Western Europe: Last holdout in the worldwide acceptance of clinical legal education’, [2009] *German Law Review*, 10, 823.

[4] See the example of Nordic States where clinical education does not seem to be integrated, Olaf Halvorsen Ronning and Olev Hammerslev, ‘Outsourcing Legal Aid in the Nordic Welfare States’ in O. Halvorsen Ronning and O. Hammerslev (eds.), *Outsourcing Legal Aid in the Nordic Welfare States* (Palgrave MacMillan, 2018), 321

[5] Maria Marquès i Banqué, ‘Spain: The Environmental Law Clinic’ in A. Alemanno and L. Khadar (eds.) in *Reinventing Legal Education. How Clinical Education is Reforming the Teaching and Practice of Law in Europe* (Cambridge University Press, 2018), 96 et seq.

[6] Maria Marquès i Banqué (n. 5), 98

[7] Wilson (n. 2), 282.

[8] See in the same vein Janet Thompson Jackson and Susan R. Jones, ‘Law & Entrepreneurship in Global Legal Education’, [2018] 25 *International Journal of Clinical Legal Education* N° 3, 85, 92-93.

[9] See Thompson Jackson and Jones (n. 8), 107, with further references.

About the Author:

Sara Sánchez is Assistant Professor at IE University and Co-director of the IE Legal Clinic at IE Law School. Her fields of expertise are corporate law, capital markets and insolvency law from a conflict of laws perspective. is Assistant Professor at IE University and Co-director of the IE Legal Clinic. Her fields of expertise are corporate law, capital markets and insolvency law from a conflict of laws perspective.





REINVENTING PROFESSIONALS



This podcast series is designed to offer ideas, guidance, and perspectives on how to effectively navigate a perpetually shifting professional landscape, with a unique focus on the legal industry and the technology that is driving its evolution. [Click on the podcast to listen](#)) By [Ari Kaplan](#), Legal Industry Analyst, Speaker and Author

March 15th, 2019 → [Overcoming Matter Management Challenges](#)

I spoke with [Jonathan Reed](#), the co-founder and CEO of [AdvoLogix](#), a cloud-based legal case and matter management solution for law firms and legal departments. We discussed the most pressing matter management challenges that law firms and corporate legal departments are facing today, best practices for overcoming them, the benefits that legal teams can expect from streamlining their matter management, and how it affects their overall business processes.

March 8th, 2019 → [Reimagining Law Firm Marketing](#)

I spoke with [Deborah Farone](#), a law firm marketing advisor who served as the Chief Marketing Officer for [Cravath, Swaine & Moore](#) and [Debevoise & Plimpton](#). She is the author of [Best Practices in Law Firm Business Development and Marketing](#) (Practising Law Institute, 2019), which is based on more than 60 interviews with leading law firm leaders and marketers, general counsel, and innovators in the profession. We discussed the genesis of [Best Practices in Law Firm Business Development and Marketing](#), the interesting discussions in the book, the legal industry changes that law firm leaders and marketers need to address, how they are incorporating innovation, their strategic and practice planning mistakes, and how law firms can create a distinct brand in the current competitive climate.

March 5th, 2019 → [How Legal Challenges Differ Around the World](#)

I spoke with [Andrew Mellett](#), the co-founder and CEO of [Plexus](#), the maker of [Legal Gateway](#), a legal operating system used by a wide range of in-house legal teams. We discussed the genesis of [Plexus](#), how the team identified the need for a legal-specific operating system, trends that are impacting the provision of legal services, how legal challenges differ around the world, the impact of artificial intelligence having on the legal industry, and ways that the role of the general counsel is evolving.



My name is Isabella Galeano. I release new podcast episodes in English y en castellano I'm a lawyer focused on legal innovation, legaltech and legal design, a law professor at Esade Law School, and host of The Quirky Lawyer Podcast. I share groundbreaking content on legal innovation, legaltech, and legal design to inspire lawyers and contribute to the transformation of the legal sector. (Click on the podcast to listen)

Maya Markovich: legal tech experience across the world [English]

[Listen to the episode](#)

Maria Rubert: leading arbitration lawyer in Dubai [English]

[Listen to the episode](#)

Miriam Gonzalez: a conversation on critical issues for the future of the legal industry [English]

[Listen to the episode](#)

La Fintech Week 2018 de Georgetown [Español]

[Listen to the episode](#)

Highlights on Georgetown's Fintech Week 2018 [English]

[Listen to the episode](#)

Jason Foscolo, Founder of The Food Law Firm: A successful subscription based law firm [English]

[Listen to the episode](#)

You can find more podcasts by Ari and Isabella at Legal Business World Publications (section Podcasts) <https://www.legalbusinessworld.com/podcasts>

READ THE LATEST EDITION



[Download \(PDF\) the new edition here](#)

DISRUPTIVE INNOVATION FOR TARGET COMPANIES IN M&A DEALS

Cybersecurity and data-protection in M&A using Blockchain

by Mauricio Duarte, Lawyer, Associate at QIL + 4 Abogados



INTRODUCTION

As the digital environment continues to grow rapidly, it is time to acknowledge that in any effort to complete a successful M&A transaction privacy and data security due diligence of the target company is needed. In a world hurtling through one technological breakthrough after another, we are entering into an exciting-yet dangerous-new era. Privacy and data security, once overlooked in many corporate transactions, is now taking center stage. The increasing wave of cyberattacks, without appropriate safeguards, has caused governments around the globe to scramble for new ways to secure records and data from theft, damage or alteration. Nevertheless, there is one exceptional enhanced form of technology, known as “*blockchain*”, that might be useful to secure data from the target company before any type of merger or acquisition.

CURRENT SITUATION

Most target companies are dependent on digital data and network systems. Currently, all of a target company’s data is created, used, and stored in digital formats using internet and computer technology. This has provided companies with remarkable economic benefits, including significantly reduced costs and increased productivity. However, the resulting dependence on digital records creates significant cybersecurity vulnerabilities that can result in major harm to a company and possible future M&A transactions.

Recent security incidents have made clear that no company is immune from cyberattacks. Verizon's acquisition of Yahoo in 2017 provides a recent and high-profile example. Yahoo was sold to Verizon for a consideration of \$4.48 billion in cash. However, the deal was nearly derailed by the late disclosure of security breaches in which Yahoo's digital data was stolen by *hackers*, and they were capable of obtaining names, birth dates, phone numbers and passwords from users, in large part, because the central security protocol was too easy to decipher. Verizon ultimately decided to move forward with the acquisition. Nonetheless, \$350 million were reduced from Verizon's original consideration. [1]

Some experts have questioned whether Verizon would have uncovered Yahoo's data breaches if it had done more robust due diligence. However, the question should be if the security breach would have happened with Yahoo's **use of a more sophisticated and robust form of technology.**

Furthermore, the recent Equifax cyber security scandal [2] that shocked the world in September, 2017 involved the breach of sensitive information including names, Social Security numbers, birth dates, addresses, driver's licenses, and credit card numbers of consumers' personal data.

As a result of recent cybersecurity scandals, the New York Department of Financial Services [3] ("NYDFS") issued a new regulation addressing cybersecurity risks and "*the ever-growing threat posed to information and financial systems by nation-states, terrorist organizations and independent criminal actors.*"

Furthermore, the recent European Union's General Data Protection Regulation [4] provides that data must not be transferred outside of the European Economic Area unless the European Commission deems that an **adequate level of data protection is in place, or that another compliant data transfer mechanism is available.**

The tools and techniques by which the target companies collect, store, use and transfer personal data has become instrumental in understanding the valuation and risks associated with a transaction, as non-compliance could lead to additional risks. For instance, a cybersecurity incident may result in a wide range of losses, including: (a) out-of-pocket expenses for legal advice and forensic investigators; (b) regulatory penalties imposed by authorities; (c) potential damages awarded in civil claims from consumers; and, (d) damages to market reputation and goodwill. [5]

To mitigate potential risks to the transaction, it has become usual for the buyer to include broad reps and warranties, specific indemnities, closing conditions, and pre-closing covenants concerning the areas of data privacy and cybersecurity. However, the best remedy for target companies, to avoid security breaches and broad contractual conditions in a transaction, is the adoption of *blockchain*.

THE ADOPTION OF BLOCKCHAIN TO PROTECT SENSITIVE DATA FROM THE TARGET COMPANY

Blockchain can be described as a digital platform or a distributed and immutable ledger that stores information, known as blocks. These blocks are structured in the form of a 'chain' sequence, stored on various nodes

(“computers”), which ensure that no single person or entity can manipulate the ledger without everyone else knowing. [6]

The potential effect of *blockchain* extends far beyond its potential use in payments, finance, and smart contracts. Now, *blockchain* is serving as a tamper-resistant and resilient repository for data, to modernize and increasingly secure critical data from target companies.

Blockchain operates differently than earlier forms of databases. *Blockchains* blend together several existing concepts including *peer-to-peer* networks, public-private key, cryptography, and consensus mechanism, to create a highly resilient and tamper-resistant database. This new technology has enabled the transfer of digital currencies, the management of valuable assets, and—perhaps most profoundly—facilitating the protection of sensitive records and information. [7]

Blockchain’s unique structure provides cybersecurity capabilities not present in traditional ledgers and other internet technologies. The following characteristics [8] of the *blockchain* architecture provide an enhanced security features that could be used by target companies:

A) Disintermediation: No single party controls a *blockchain*, and *blockchains* do not rely on one centralized party for their operation. The distributed architecture of a *blockchain* increases the resiliency of the overall network from being exposed to compromise from a single access point or point of failure. Hackers generally prefer to target a centralized database that, once compromised, would infect and destabilize the system as a whole. A distributed network structure, however, provides

inherent operational resilience. With the risk dispersed among various *nodes* (i.e. computers), an attack on one or a small number of participants would not compromise the data stored in the system.

B) Consensus mechanisms: A consensus mechanism requires a prescribed number of nodes to reach a consensus on whether a new block of data is valid and suitable for inclusion in the shared ledger. Consensus mechanism makes it possible for a distributed network of peers to record information and data without the need to rely on any centralized operator. Thus, consensus among network participants is a prerequisite to validating new blocks of data, not allowing a hacker to corrupt or manipulate the ledger.

C) Resiliency and Tamper Resistance: The technological design of *blockchain* makes it materially impossible to change or delete information. No single party has the power to modify or roll back stored data.

D) Transparent and Nonrepudiable Data: Information maintained on a *blockchain* is authenticated and the use of digital signatures serves as evidence that an account has allowed the operation. *Blockchain* also provide participants with enhanced transparency, making it much more difficult to corrupt *blockchains* through malware or any type of manipulative action.

E) Public-Private Key Encryption and Digital Signatures: Blockchain employs multiple forms of encryption at different points, providing multilayered protections against cybersecurity threats. Participant access rights are secured through asymmetric-

key cryptography or public/private key encryption. The linked lists or blocks are also encrypted by a combination of cryptographic hashing and digital signatures.

As the worldwide web and technology continues to develop, more data gets produced and more hackers will attempt to steal or corrupt that data. However, by implementing rigorous encryption and data distribution protocols on blockchain, target companies can ensure that their information will remain safely intact and out of the reach from *hackers*.

PRACTICAL APPROACH

Buyers need to assess cyber security carefully during the due diligence phase because the contingencies can be significant and materially affect the valuation of the target company. However, the target company should adopt enhanced forms of technology to reduce to massive liabilities such as expensive consumer class action litigation, intrusive government investigations, hefty remediation costs and other expenses, even before a transaction is concluded.

Cybersecurity principles and controls from existing laws, regulations, and industry guidance are critical components to an effective cybersecurity program using blockchain. For example, the United States National Institute of Standards and Technology (“NIST”) published a Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity [9], which was updated in December 2017.

The Framework describes five broad functions – identify, protect, detect, respond, and recover – that define the high-level goals of any cy-

bersecurity risk management program. In most instances, *blockchain* will facilitate the goals and activities specific in the functions and categories. For instance, the ability to create strong encryption protocols for a blockchain is consistent with the Framework’s emphasis on protective technology solutions that are designed to ensure the security and resilience of data stored.

For example, it was recently announced that General Electric Ventures, the investment branch of General Electric, invested in Xage [10], a blockchain security startup based in Silicon Valley. Now, the start-up is valued at about US\$35,000,000.00 [11]. Xage provides an example of how blockchain detects anomalies in cybersecurity and that signal will be shared through the distributed system, preventing a hacker from spreading through the network.

The use of a centralized architecture and simple logins, passwords, and *captcha* systems are the big weakness of conventional systems. No matter how much money an organization throws in cybersecurity, all these efforts go in vain if there is one single point of access that is easy to decipher. However, with blockchain, the security system provides each device with a specific private key instead of a password, which makes it virtually impossible for attackers to use fake accounts.

HOW BLOCKCHAIN COULD WORK FOR CYBERSECURITY IN M&A

Blockchain is designed in a way that if someone who is not the owner of the data in the “block” (such as a *hacker*), attempts to tamper with a block, the entire system examines each

and every data block to locate the one that differs from the rest and is an obstacle for a complete, accurate and validated chain. If this type of block is located by the system, it simply excludes the block from the chain, recognizing it as false.

Furthermore, every data entry, transaction, or block added to a blockchain is timestamped and signed digitally. This means that target companies can verify what happened at a particular time period and locate what, when and who attempted to compromise the system. This blockchain's functionality increases the system's reliability as every transaction is associated to a user at a given period of time.

According to a recent article by the U.S. Chamber of Commerce, "*Cybersecurity poses a threat to all businesses, but it is particularly challenging for small businesses*"[12]. This means that plenty of target companies are susceptible to a cybersecurity breach. Many target companies do not have the resources, infrastructure, or knowledge to install an enhanced fortress of software and security protocols. Furthermore, no target company is "*too big to fail*" when it comes to cybersecurity. This creates a serious problem for M&A transactions because many of the deals generally happen between large and small privately held companies.

However, if target companies engage in the active use of blockchain for cybersecurity purposes the target company could secure their data with the following seven steps:

1. The target company recollects the data which is sharded by the system. [13]
2. The data that has been sharded is duplicated for the user's node.

3. The data is encrypted. [14]
4. The data is distributed around the nodes of the *peer-to-peer* network (i.e. blockchain), for validation.
5. Then, participants of the blockchain validate the information by *hashing* [15] *the block*.
6. The data is finally recorded in the blockchain, rendering the record tamper-proof.

BENEFITS OF BLOCKCHAIN FOR CYBERSECURITY IN TARGET COMPANIES

Target companies should embrace blockchain for data storage and cybersecurity, which could have tangible results on the company. In first place, distributed storage is much economical than maintaining servers, hardware and expensive equipment. Furthermore, the use of blockchain is cheaper than using a cloud storage solution such as the ones provided by Amazon, Microsoft, and Google.

Secondly, using sharding and encryption to distribute pieces of data across nodes, makes stealing and compromising the data more difficult. That means that, even if a hacker gains access to a single node, they will only have a piece of data and will be more complicated, time-consuming, and expensive than hacking into a centralized database.

Thirdly, it is important for target companies to experiment blockchain-based data storage, to avoid broad reps and warranties, specific indemnities, closing conditions, and pre-closing covenants concerning the areas of data privacy and cybersecurity imposed by the seller.

CONCLUSION

In general, blockchain technology today focuses mainly on *cryptocurrency* and *fintech*. Yet, target companies need to look beyond that, and realize how businesses can take advantage of this technology for cybersecurity purposes.

With everything from democratic elections to Yahoo email accounts being targeted by *hackers*; it makes sense to improve cybersecurity for target companies with an enhanced form of technology. While no technology is completely secure, target companies have not given blockchain a chance. For blockchain technology's early adopters and evangelists, it feels a lot like the *internet frenzy* in the early 1990s. However, blockchain's practical applications are limited only by the imagination and effort of dreamers who will use this technology to transform their companies and better protect future mergers or acquisitions.

Technology is no longer a luxury; it is increasingly becoming a necessity. The pace of technological change is accelerating, the innovations cycles are getting shorter, and new technologies are adopted at lightning speed. Target companies require a reorientation of perspectives along with the adoption of blockchain technology. New technologies can ease transaction costs in any merger or acquisition, generating opportunities for better deals. However, in order to improve M&A deals, a tradition of innovation has to be embraced.

Notes

[1] Fiegerman, Seth. *Verizon cuts Yahoo deal price by \$350 million*, February 21, 2017, available at: [[https://money.cnn.com/](https://money.cnn.com/2017/02/21/technology/yahoo-verizon-deal/index.html)

[2017/02/21/technology/yahoo-verizon-deal/index.html](https://money.cnn.com/2017/02/21/technology/yahoo-verizon-deal/index.html)]

[2] McCrank, John and Finkle, Jim. Equifax breach could be most costly in corporate history, March 2, 2018, available at: [<https://www.reuters.com/article/us-equifax-cyber/equifax-breach-could-be-most-costly-in-corporate-history-idUSKCN1GE257>]

[3] See. Cybersecurity Requirements for Financial Services Companies, New York State Department of Financial Services (23 NYCRR 500), available at: [<https://www.dfs.ny.gov/legal/regulations/adoptions/dfsrf500txt.pdf>]

[4] See. General Data Protection Regulation, European Parliament and the Council of the European Union (Regulation (EU) 2016/679), available at: [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>]

[5] Samengo William and Parker, Nigel. *Cybersecurity: considerations for M&A practitioners*, April 1, 2018, available at: [[https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-014-3753?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true&comp=pluk&bhcp=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-014-3753?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true&comp=pluk&bhcp=1)]

[6] Thompsons, Josh. *Blockchain: The Blockchain For Beginners Guide To Blockchain Technology And Leveraging Blockchain Programming*, CreateSpace Publishing, 2017,

[7] Mougayar, William. *The Business Blockchain*, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, 2016, p.124

[8] De Filippi, Primavera and Wright, Aaron. *Blockchain and the Law- The Rule of Code-*, Harvard University Press, Massachusetts, 2018, p. 33

[9] National Institute of Standards and Technology, Framework for Improving Critical

Infrastructure Cybersecurity, Revised December 5, 2017, available at: [https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/12/05/draft-2_framework-v1-1_without-markup.pdf]

[10] Available at: [<https://xage.com/>]

[11] [Kuchler](#), Hannah. *GE backs blockchain cyber security start-up*, July 22, 2018, available at: [<https://www.ft.com/content/fe6930cc-8c29-11e8-bf9e-8771d5404543>]

[12] U.S. Chamber of Commerce, *Majority of Small Businesses Concerned about Cybersecurity Threats*, August 23, 2017, available at: [<https://www.uschamber.com/press-release/majority-small-businesses-concerned-about-cybersecurity-threats>]

[13] Sharding is the process of cutting down horizontal fractions of data.

[14] Encryption is the process of encoding a message or information in such a way that only authorized parties can access it if they have access to a decryption key.

[15] Hashing is the process of taking an input of any length and turning it into a cryptographic fixed output through a mathematical algorithm.

About the Author

[Mauricio Duarte](#) is an Attorney from Guatemala City, with a J.D. from Universidad Francisco Marroquín and an LL.M. Degree in U.S. Law. As a young associate of QIL +4 Abogados, Mr. Duarte has worked in cases involving international investment for energy infrastructure, international arbitrations, and other complex international matters.

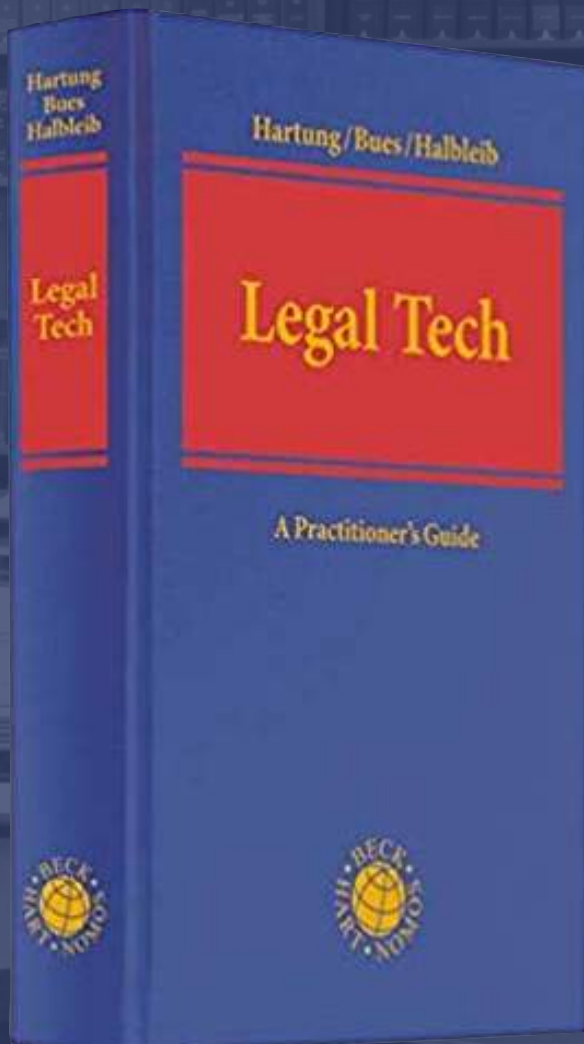
Mr. Duarte currently serves as a Professor and an active coach in International Moot Court

Competitions. He has been an active proponent of the use of technology, especially Blockchain, in the legal industry and is a member of the [TAG Alliances Blockchain & Cryptocurrency Specialty Group Members](#).

Travelling, Commuting or just some spare time left? Listen to one of the Legal Podcasts from our Partner

LEGAL
TALK
NETWORK

LEGAL PODCASTS



MUST READ

Markus Hartung, Micha-Manuel Bues, Gernot Halbleib and others

This new handbook comprehensively analyzes the current and future states of digital transformation in the legal market and its implications from a global perspective. It provides a multi-faceted overview of the use of Legal Tech in law firms and legal departments in different parts of the world (including Africa, Australia, Brazil, Canada, China, Europe, Russia, and the United States) and formulates clearcut strategic advice for a successful digital transformation. With concrete examples, best practices and first hand experience reports, more

than 50 renowned international experts explain how and to what extent Legal Tech - through automation and technology - will change the way legal services are delivered. The reader learns what strategic decisions and steps are necessary to equip the legal industry for the changes to come. Future developments (e.g. Smart Contracts, Blockchain, Artificial Intelligence) are also explained and analysed in this unique book.



BUY NOW

Legal Operations: Getting More from In-House Legal Departments and Their Outside Counsel

[*Download \(PDF\)*](#)



The Fascinating Future Of In-House Legal Departments

By Adv. Edo Bar-Gil, Head of Legal Operations Solutions at LawFlex

Over the past several years, unprecedented disruptions have been dramatically changing the face of the legal sector and specifically, in-house legal departments.

Any attorney who has ever worked in a corporate legal department knows this to be true. The title “in-house counsel” takes on a new meaning of late. The in-house legal counsel no longer needs to be solely focused on the law, but rather the focus is also on other non-

legal tasks and on making sure that all these tasks are done, whilst simultaneously improving the legal processes and making the service more productive and cost-efficient.

Economic environments, globalization, mergers, governance concerns and business competition influence the way the legal function is seen, utilized and led. Accordingly, aside from the different areas of the law, an in-house counsel needs to deal with - and to be an

expert in a long list of issues, such as:

- Cost effectiveness and ROI (Return on Investment)
- Data and knowledge management (including BigData)
- Reporting and analytics systems and metrics
- Security of information and data
- New (legal) technology / LegalTech
- Effective human resources management
- Legal project management
- And becoming a trusted business partner in the company, alongside the entire management team - board of directors and leaders of major functions and operations throughout the enterprise.

What Will An In-House Legal Department Look Like Over The Next Few Years?

After looking at the trends and rapid changes affecting in-house attorneys and general counsels, it is clear that many factors are influencing their position and capacity.

Here is a glance at the factors that will effect in-house departments:

- **Technology** - like other corporate functions, such as procurement, operations, HR and finance, legal departments are experiencing technology disruption. Such disruption will likely shape the future legal department and will deal with the following issues:

- Automation and digitizing of processes, information and data (including e-billing, digital signatures and e-processes);
- Artificial intelligence (AI) and machine learning (in simple or routine negotiations/redline processes);

- Analytics of data (Big Data), processes and performance;
- Using current and future technologies to predict or prevent exposures and risks (instead of dealing with the retrospectively).

- **Provision of “legal services” and sharing “legal” knowledge** – the current changes in the business world, including the globalization, sourcing/outsourcing of services, accessibility of “legal knowledge” on the internet, the growing demand for saving costs and providing “professional legal advice” in many areas of the law without spending resources and time on outside counsels and internal legal professional needs will dramatically change the structure of the legal department and its operations.

- Although local jurisdictional knowledge is required for particular legal matters, legal services can be delivered effectively across the globe (subject to applicable laws and regulations). In addition, the demand for expertise in many areas of the law is rapidly growing, among others due to cross-border business transactions - while one can easily find access to “legal information” on the net.
- We already see a shift to lower-cost legal services providers and alternative legal solutions, as well as strategic use of outside counsels for specific and unique legal matters. There is also a move towards insourcing more legal work where possible and to explore opportunities to centralize knowledge and internal functions in shared service centers (crowdsourcing).
- As in-house counsels become a real business partner in the company, more and more legal departments (and even law schools) are focusing on training lawyers in areas beyond

traditional law, such as business, finance, process and program management. Legal departments are also beginning to focus on efficiency, productivity and cost saving, and at the same time - still protecting and defending the company from risk and liability.

- **Operations** – it seems like the most transformative change will be in this area. In-house counsels become aware of, and understand the increasing need for, the reliance on legal operations. The evolving role of legal operations professionals, the changing role of the traditional in-house legal counsel to a business partner and the increased demand for knowledge management, transparency and analytics of the legal services, are just a few examples of such a trend.

- Not only can one easily see more legal operations professionals than ever before - both internal and external - but there is also growing focus on the overall legal sector as it relates to legal operations.
- With the growing demand of legal operations professionals and expectations relating to their knowledge and skills, the face of the legal operations profession is also changing. The “new legal operations professional” should not only understand the traditional issues, such as processes, cost saving and internal communications - but also have a deep knowledge in the emerging legal technology (LegalTech) and have a deep understanding of the “legal aspects, risks and profession”. Only by doing so, the legal operations professional can help legal to better understand the business and to help the business better understand legal.
- The demand for knowledge management is evolving and growing. The legal counsel is

no longer the only person who understands the “legal language” and the “potential risks” in a specific issue, but rather the entire management team would like to understand such issues and to be able to make the right decisions. In addition, there is a growing demand to “measure” the legal department like any other business unit and make sure that it is a true business partner. Besides such internal purposes and communications, there is a growing demand to learn and communicate both with other internal corporate functions and outside organizations - and their legal departments. Among others, there are plenty of lessons learned, practices and operational aspects that can be gained from other corporate functions or even other (similar) companies.

Mission Impossible? How Can A Legal Department / In-House Legal Counsel Achieve Progress - Without Affecting The Quality Of The Legal Advice

As anyone can easily see, there is a constant demand to deal with all the “non-legal” issues, while dealing with all the legal issues. Simultaneously, there is a growing demand for “handling as much as possible” internally with no additional legal costs. Such demands make this mission (almost) impossible.

Accordingly, legal departments and their managers will have to find a solution to overcome and deal with all these challenges.

This is exactly where Legal Operations comes to the rescue!

In a nutshell, Legal Operations (LO) it is the set of business processes, activities and

experts that optimizes the delivery of legal services to an organization and maximizes an in-house legal team's ability to protect and grow the company. Each solution is customized and will vary depending on the size of the company and legal team, their strategy and needs.

Legal Operations is working by focusing on different legal and non-legal aspects, such as: financial and vendor management (including alternative support models), data management, analytics, legal tech / new technology, communications (internal and cross-departmental), strategic planning, team development and mentoring.

By doing so, legal operations enable in-house counsels / departments to do what they do best: practice law. In addition and as a “side effect”, they make the legal team a trusted adviser to their business clients, reduce unnecessary pressure on the in-house counsel (specifically with respect to “non-legal” issues) and make sure that at any point the legal department uses minimum costs in order to provide maximum services.

While there is a growing trend to recruit in-house legal operations professionals, this author thinks that it might become a catch 22 situation.

In order for the legal operations professional to point out “problematic” issues and to solve them, one needs to be free of any constraints and influences and be unbiased. In some cases, such “problematic” issues relate directly to the way the legal department and/or the organization is managed.

In such cases, it would be (almost) impossible

for the professional to point out such issues, and take the risk of losing him/her own position, therefore they might “think twice” before pointing out critical issues. Needless to say, that an outside legal operations professional will have no such constraints and will be able to provide unbiased advice and solutions.

To sum it up, legal departments and their managers can determine if and how they choose to embrace new technologies, new models for provision of services and operational efficiencies. However, in order to stay relevant and successful, “ignoring” such trends and disruptions and continuing to “operate” in the same way is simply not an option in today’s legal-business climate. Accordingly, and this is a warm recommendation, legal departments and their managers will need to start forming a strategy today for how to get to the future.

About the Author

Adv. Edo Bar-Gil is head of the Legal Ops department at LawFlex – an international legal operations solutions company <https://www.lawflex.com/>.

Prior to this position, Edo was General Counsel of AppsFlyer, Chief Legal Counsel for SundaySky, Legal Counsel at Orange and attorney at the Israeli law firms of Tadmor Yuval Levy & Co. and Pearl Cohen, specializing in Hi-Tech, M&A, Multi National and Complex Transactions, Cross – Cultural Negotiations and Commercial Law.



Global Legal HACKATHON

Meet the First Round Winners

Argentina – City of Buenos Aires

MODELEX

MODELEX is a tool that seeks to automate the generation of legal documents. Users will be able to start from all types of model writings and complete them faster, without errors and with content and format required by each jurisdiction either from the web or from a mobile device.

Australia – Adelaide

StreamLegal

Streamlining the legal journey and triangulating technologies to provide visual and realistic expectations of the justice system.

Australia – Melbourne

Classify

Classify builds a profile of each class member through an intuitive interface and empowers members through update content produced jointly with the representative law firm. The second is improve the individualised distribution of damages to plaintiffs. Finally to reduce time spent by experts and lawyers in this process through the aid of natural language processing, and machine learning.

Brazil – Balneário Camboriú

Easy Legal

Easy Legal helps lawyers organize and keep track of the legal cases they are involved in and helps clients to follow the progress on the cases altogether. This will not only increase trust between lawyer and clients but also democratizing justice by means of translating juridical expressions and also help lawyers to optimize their time.

Brazil – Belo Horizonte

RevisePrev

Platform for reviewing social security benefits, enabling any citizen to verify the values received, finding some anomaly the system connects the citizen to the lawyer.

Promoting the citizen easy access to justice and to the lawyer automation of calculations and creation of all the documents necessary to start the legal process and professional visibility.

Brazil – Curitiba

DR.RUI

Platform to extract the testimony of sexually abused children and adolescents, with the accompaniment of professionals of the protection network.

Brazil – Florianópolis

Time 501

e-Defensoria is a Web and mobile platform, where citizens register their needs, through texts, audio, and photos of documents. We will have a record of the complaint with the Public Defender, monitor progress of the case in real time. The solution has a toolbox so the Defender can track the arrival of requests, perform sorting, manage their activity queues, scheduling, and resolved cases.

Brazil – Jaraguá do Sul – SC

Laway

We are trying to solve the lack of alternatives and attractive methods of law practice from the student or legal professional. Through gamification, we create a game with steps that simulate the legal process from the beginning to the end of the case. And step by step, through trial and error, the player receives feedbacks from his decisions.

Brazil – Manaus

YouSolve

A platform to solve consumer problems. For the consumer: Educates consumers about their rights, indicates possible ways to solve their problems and help to pursue their rights quickly and easily. For the lawyer: It connects the lawyer with cases that match his specialty. For the judiciary: Reduces the number of cases that need legal proceedings. For companies: Reduces cost by resolving conflicts before they become lawsuits.

Brazil – Porto Alegre

Sibi

Sibi is a gamified platform that trains its users in the abilities needed to become great negotiators and mediators. Sibi was born to make it easier, funnier, faster and cheaper to acquire these 21st century skills. As the user learns answering to practice-centered questions, more features and levels become available for use or purchase, including solving real-time case studies with other users around the world through videocalls.

Brazil – Curitiba

DR.RUI

Platform to extract the testimony of sexually abused children and adolescents, with the accompaniment of professionals of the protection network.

Brazil – Florianópolis

Time 501

e-Defensoria is a Web and mobile platform, where citizens register their needs, through texts, audio, and photos of documents. We will have a record of the complaint with the Public Defender, monitor progress of the case in real time. The solution has a toolbox so the Defender can track the arrival of requests, perform sorting, manage their activity queues, scheduling, and resolved cases.

Brazil – Jaraguá do Sul – SC

Laway

We are trying to solve the lack of alternatives and attractive methods of law practice from the student or legal professional. Through gamification, we create a game with steps that simulate the legal process from the beginning to the end of the case. And step by step, through trial and error, the player receives feedbacks from his decisions.

Brazil – Manaus

YouSolve

A platform to solve consumer problems. For the consumer: Educates consumers about their rights, indicates possible ways to solve their problems and help to pursue their rights quickly and easily. For the lawyer: It connects the lawyer with cases that match his specialty. For the judiciary: Reduces the number of cases that need legal proceedings. For companies: Reduces cost by resolving conflicts before they become lawsuits.

Brazil – Porto Alegre

Sibi

Sibi is a gamified platform that trains its users in the abilities needed to become great negotiators and mediators. Sibi was born to make it easier, funnier, faster and cheaper to acquire these 21st century skills. As the user learns answering to practice-centered questions, more features and levels become available for use or purchase, including solving real-time case studies with other users around the world through videocalls.

Brazil – Recife

Spider

Spider is an algorithm capable of processing the data coming from the DJE by

classifying them in various types of procedural acts, leaving the data accessible through a very intuitive platform where it will have some tools like Filters and several options of downloads each documents in any type the user wants to.

China – Hong Kong

Access our Community

Access Our Community is a pro bono case matching platform. Currently legal services NGOs and pro bono clearinghouses use email to distribute their case list to their own network of pro bono lawyers. Our solution puts all the cases into one place so individual lawyers can easily identify the pro bono opportunities that match with their expertise, interest and availability in real-time.

China – Shanghai

Rigel

ReLeX is a NLP-based lawyer recommendation system that allows users to express their legal needs in plain Chinese and receives quality recommendation of experienced lawyers in the most salient fields for their legal enquiry. Our system utilises AI-powered technology to analyse the meaning of user queries and extract lawyer specialties and winning rates from publicly-available resources such as the official verdict documents.

China – Wuan

Panda Run

Panda Run is an intelligent litigation case management system, including legal document writing, lawyer file management, lawyer workflow control and so on. The goal is to reduce 30% of lawyers' time spent on repetitive and supportive work, increase customer satisfaction and improve lawyers' well-being.

Germany – Berlin

viz.law

Visualize legal document search results not as a list, but as a network. Goal is to work on publicly available databases, but also on your own data collections (e.g. if you have thousands of related documents from the same field).

Germany – Frankfurt

Uthority

People experience difficulties to comprehend legal language in the letters they receive from the authorities. Solution: An app allowing to take a picture of the letter with OCR functionality, giving a quick summary of the most relevant information in “normal” language and suggesting next steps. The app enables people to understand what the authority wants from them and suggests next possible steps and as such facilitates them to realize their rights.

Germany – Hamburg

Goettinger 7

Chatbot for resolving GDPR questions raised by financial end customer business.

Hungary – Budapest

PHOR

QuickPact is a revolutionary online contract drafting platform with smart contract solutions. By prompting users to enter information about their desired deal via intuitive flashcards, QuickPact provides customised solutions to each unique situation. QuickPact also enables users to automatise the delivery and effect of certain contractual elements, thus is able to provide services to users even beyond the drafting phase, throughout the entire lifespan of their deal.

India – Delhi

E-Barristers

A complaint redressal forum where, quite simply a user could go to the website, fill a form based on the kind of complaint they had (Insurance reimbursement related, banking sector, legal, finance, government-related, consumer-related) and a ticket would be generated for the same. The inbound team would work on addressing the complaint while the legal team would draft the documents required to submit to the consumer forum at a very economical cost making the entire process seamless for the client.

Israel – Tel Aviv

Legal Force

Legal Force is a lean, simple and yet a powerful collaboration tool. Legal Force collates comments from colleagues, as well as internal and external stakeholders all into one working document.

Italy – Milan

CLEVIUS

The translation of a contract or a judicial decision is a repetitive and time-consuming activity, subject to frequent errors. CLEVIUS is a tool which supports professionals operating in law firms, public administrations, and judicial offices in the translation process. Upon drafting of the contract, CLEVIUS suggests contextualized translations through a machine learning system. It is based on decisions of the European Courts, which are translated into 24 languages, a legal glossary, the *acquis communautaire*, and last but not least, on the law firm's archive of documents.

Kenya – Nairobi
Wakili Companion

An interactive digital legal assistant and researcher with case tracking capabilities via a live causerlist.

Netherlands – Amsterdam
Hyarchis Content Services

Legal Professionals need to be on top of their business (even directly after a vacation). For that they use a lot of different paid and public sources and that's a lot to manage. We provide the right information when it's essential. Not by another platform or databank but directly in the document while the legal professional is drafting it. We do this by using a MS Word Plug-in that classifies the document realtime by an AI suite and it gives you the information from public and paid sources that's essential for the document.

Nigeria – Jos
Betta-Law

Betta-Law is an AI interactive platform, created to provide immediate information on legal rights in several local languages. It is a user friendly platform that provides legal services, especially to the less privileged, persons living with disabilities, minors, illiterates, persons living in rural areas and regions where internet access is unavailable by providing USSD code and special features like voice over to enable the physically challenged access the platform.

Poland – Warsaw
InteliLex

InteliLex helps lawyers find the content they already created any time in the past within seconds by directly integrating with Microsoft Word and by using Machine Learning algorithms. InteliLex suggests relevant parts of text while a document, such as a contract, is being written.

Romania – Bucharest
Legal Shapers

Lawrelai addresses most common legal issues that tourists traveling abroad might encounter. It uses NLP and AI to match and respond automatically in realtime.

Singapore – Singapore
AcidFyre

Clausebot is a smart knowledge assistant that provides lawyers a fast and easy

way to find relevant clauses and contracts by tracking regulatory and case law changes, as well as internal policies, and updating a firm or company's contracts database.

South Africa – Johannesburg

Kagiso

Kagiso, meaning “Peace”, is an online mediation platform that is designed to provide a cost effect alternative to expensive and time consuming civil court actions; matches disputes to an appropriate mediator and uses blockchain technology to provide encrypted and unforgettable documents; and works on any physical or digital platform.

Spain – Madrid

Hack Attack

We are creating a personal legal assistant. It will gather all legal information for a person, such as: a penalty fee, the renewal of the ID card, taxes verification, and so on. The user will be provided with contacts with various law firms to get legal help.

United Kingdom – London

Freshfields

Clausana aggregates comparative terms and conditions within industries, enabling consumers to choose goods and services on the basis of terms and conditions that are favorable to them personally. It has the power to create new benchmarks, and a new era of consumer awareness.

United Kingdom – Manchester

Claimbot

Claimbot is an online B2C chatbot, powered by machine learning, which analyses claims, predicts the probability of success, prepares key forms and links users with lawyers. Claimbot facilitates simple, customized and tailored access to justice and eases the burden on the lower courts in England & Wales.

USA – Chicago

Python Party

IntelliWHY helps law firms navigate the inherent tension between old law and new law. It works within the existing law firm structure to provide a solution that allows law firm leaders to address the needs of millennial lawyers without disrupting the existing law firm business model.

USA – Chicago Riverwoods

WeCAIR

1CAIR combines an alerting feature with AI-empowered contract review to immediately surface areas of potential risk exposure triggered by external events. It can also be invoked to surface potential risks in business transactions, such as mergers & acquisitions or corporate restructuring.

USA – Houston

K L McKinney

We are developing a tool called Visualytics that will assist lawyers in visualizing eDiscovery data, combined with the information used to manage the movement of that data through the EDRM process.

USA – New York

Classify -New York

Classify allows consumers to use their purchase history from vendors like Chase and Amazon to help see if any of their purchases qualify for compensation from class action law suits.

USA – Philadelphia

Eviction Safe Philly

Providing knowledge and guidance to underserved tenants in the eviction process and streamlining intake for legal aid providers.

USA – Phoenix

DevilDocs

Clients and attorneys are having trouble keeping track of and managing important documents. DevilDocs solves this issue by using a decentralized way to distribute and manage encrypted documents.

USA – Provo

SoloSuit OCR

Allows users to take photos of court documents, tells them what the document is, what response is required, and what the deadline is. It offers an automated form, attorney review, and filing for a fee.

USA – San Francisco

OurTerms

OurTerms is a platform that helps to bring contracts to life by operationalizing and automating contract terms, removing the need to invest time and money into understanding the document, and presenting users with easy ways to take action.

USA – St. Louis

Freecog

A mobile app to replace the cash bail system. Using GPS tracking, facial recognition software, and speech to text voice authentication, criminal defendants would check in daily on mobile devices, rather than posting a cash bond or paying a bondsman.

USA – University Park

Penn State Law

Blockchain based E-discovery solution. We propose a solution to authenticate electronic evidence that is used during trial by storing a hash of the electronic evidence on a blockchain.

What happens next?

- March 15, 2019, first-round winners will submit their solutions as a video demonstration to the second-round judging panel.
- March 25, 2019, winners from the first round are announced. These finalists will move to the final round to present their winning ideas.
- May 4, 2019. Round-two finalists will be invited to demonstrate their technological solutions to a live panel of judges. Location of the Gala will be determined soon.
- June, A special Winners Edition in Cooperation with Legal Business World Publications will be published and distributed.





Global Legal HACKATHON

Finals Gala in **New York City**

Ten teams will advance from the virtual semi-finals to the Finals Gala on May 4, 2019.

Access
to Justice



4 Teams

Improving the
Business of Law



4 Teams

GROWL



2 Teams

This book addresses a critical need for women associates. In the Legal sector, it is more important than ever to market yourself and create business development opportunities. If you own your own business - you get to dictate your professional careers and the earlier you can start on this path the better. For a variety of macro and micro reasons, women associates are less likely to have the information to be a successful business developer. No more, Susan Freeman and Ross Fishman lay out in plain English steps that can lead to women associates becoming more visible and better marketers. *Sheila Murphy, CEO, WOMN, LLC, Former Fortune 50 General Counsel*

I have long subscribed to the simple but powerful notion that “all good things begin with a list!” I can’t think of a single tool that would be more valuable to an aspiring female associate, striving to navigate her environs and successfully sow the seeds of personal investment in brand, career, and community, than the thoughtful and competent compass she’ll find in the principles set forth by Susan and Ross. *Lisa Kremer Brown, Managing Director, Starbucks Law and Corporate Affairs*

I wish I’d had the benefit of this kind of guide to help me understand and navigate different conversational styles and marketing best practices early in my career. *Liam Brown, Founder and Executive Chairman, Elevate*

Communication skills are essential to good lawyering. This guide outlines an excellent approach to business development—centered on the client. As a client, I love it when outside counsel focus on the needs of my business and express genuine interest in my company. This guide will teach you how to do that and more. It should be required reading for all associates. *Susan Alker, Chief Operating Officer and General Counsel, Crescent Cove Capital Management, LLC*

The single most
valuable tool
for aspiring
female associates.

Lisa K. Brown
Managing Director
Starbucks

This should be
required reading.

Susan Alker
COO and GC
Crescent Cove
Capital Mgmt

I wish I'd had
this book
early in my career.

Liam Brown
Exec. Chairman
Elevate

The *Ultimate* **Woman Associate's Law Firm Marketing Checklist**

The Renowned Step-By-Step,
Year-By-Year Process For Lawyers
Who Want To Develop Clients.

ROSS FISHMAN, J.D.

With Susan Freeman, M.A.

The Art and Science of Persuasion



By Susan C. Freeman, CEO Freeman Means Business

Persuasion in the Law Firm

What I see today that's different from years ago, is that clients don't just ask lawyers, "What should I do?" They also ask, "Why should I do it?" This is where persuasion comes into play. It's often perceived as a form of manipulation or deception or for deal closing. But persuasion is NOT manipulation but instead is a negotiating process and learning opportunity, affording participants a path to shared solutions. It's important for people to understand persuasion for what it is -- not manipulating but negotiating.

According to Harvard Business Review, "Credibility grows out of two sources: expertise and relationships. If you have a history of well informed, sound judgment, your clients and colleagues will trust your expertise. If you've demonstrated you can work in the best interest of others, they will have confidence in your relationships."

I profess knowing as much or more about the business and industry as your client does is what truly differentiates you from

other lawyers and will ensure you make the transition from vendor of legal services to trusted advisor. Clients want to work with people they know, like and trust. Make it easy for them to see you as such. Harvard Business Review also advises:

If you are weak on the expertise side, bolster your position by learning more through formal and informal education—for examples:

- *Have conversations with in-house experts (like the marketing and BD professionals or “revenue enablers,” as the great folks at Calibrate-Legal call them),*
- *hire recognized outside experts, and*
- *launch pilot projects (like client feedback or “voice of the client” programs).*

To fill in the relationship gap, try meeting one-on-one with key people or involving like-minded partners who have good rapport with your clients. Stop building silos and start building bridges.

- *Tangibly, describe the clients’ benefits of your position. The fastest way to get a child to the grocery store is to point out the lollipops by the cash register. That is not deception – it is persuasion. Focus on shared advantages between you and your client. When no shared advantages are apparent, adjust your own position.*
- *Show meaningful evidence. Ordinary evidence won’t do. Make numerical data more compelling with examples, stories, and metaphors that have an*

emotional impact. You should have both quantitative and qualitative data to support your case.

- *Adjust your own emotional tone to match each audience’s ability to receive your message. Learn how your others have interpreted past events and sense how they will probably interpret your proposal. Test key individuals’ possible reactions.*

In my work with lawyers, I have seen many litigators fail miserably at persuasion in the business development setting, because they often use the same tactics that work well in the courtroom, in the boardroom – that won’t work. Here are a few common mistakes:

Positional bargaining. They strongly state their position upfront, and then through a process of persistence and logic they try to push their case as though a zero-sum game was the only option. In reality, setting out a strong position at the start of a persuasion effort gives potential opponents something to grab onto – and fight against. It’s far better to present your position with the finesse and reserve.

Resisting compromise. Too many lawyers see compromise as a weakness, but it is essential to constructive persuasion – and being a trusted advisor. Before agreeing to partner with any outside counsel, they want to see that the lawyer is flexible enough to respond to their concerns, understand their needs, and truly know their business and industry. The “Challenger Sale” model promotes knowing as much or

more about the prospect's business and industry as they do. This makes it easier for a lawyer to communicate as a trusted advisor rather than a pushy sales person. To persuade meaningfully, we must not only listen to others but also incorporate their perspectives into ours. That's why knowing what is most important to your client (which may not always be winning a case) is hugely valuable.

Presenting great arguments. In persuading people to change their minds, great arguments matter. No doubt. But arguments are only one part of the equation. Other factors matter just as much, such as the lawyer's credibility and his ability to create a mutually beneficial frame for a position, connect on the right emotional level, and communicate through compelling narratives that make shared solutions come alive. Asking meaningful questions helps to facilitate this process.

Is Persuasion an Art or Science?

The reality is, persuasion is not one versus the other. Persuasion is in fact -- both. The art of persuasion is a concept that often mystifies lawyers. It is so complex -- and so dangerous when mishandled -- that many would rather just avoid it altogether. However, persuasion can be a force for enormous good, galvanizing change, pulling people together, forging constructive solutions and moving ideas forward. Persuasion is not convincing but is instead, learning and negotiating. Furthermore, persuasion requires practice, especially as today's "business of law" contingencies demanded by clients make persuasion more necessary than ever.

The science of persuasion is just as compelling. According to Robert Cialdini, Ph.D.,

"Researchers have been studying the factors that influence us to say "yes" to the requests of others for over 60 years." It would be nice if people considered all the available information in and engage in critical thinking, but they don't. In the face of information overloaded, we need shortcuts to guide our decision-making. [Cialdini's research](#) in his classic work on "Influence and Persuasion," has identified six of these shortcuts as universals that guide human behavior, they are:

- Reciprocity,
- Scarcity,
- Authority,
- Consistency,
- Likability, and
- Consensus.

Six scientifically validated Principles of Persuasion that provide for small practical, often costless changes that can lead to big differences in your ability to influence and persuade others in an entirely ethical way. They are the secrets from the science of persuasion. Understanding these shortcuts and employing them in an ethical manner can significantly increase the chances that someone will be persuaded by your request.

Impact of Personality

Personality type has a lot to do with one's comfort level in communicating effectively -- but less with one's ability. We cannot change our temperament, but we can change our communication style. It's a choice, really. Those who remain lawyer-centric or firm-centric will fail -- and those who become client-centric will succeed.

"Customer feedback is a technique B2C companies have used for decades in order to

engage and learn from their consumers about what they like, what they don't like and of course, to get ideas about how to evolve their product lines. Law firms are not comfortable with this type of client interaction because they cannot sufficiently control the outcome," states Jennifer Smuts, CMO at Connolly Gallagher LLP in Wilmington, Delaware. "Having been in the legal marketing industry for nearly two decades, I have only seen relationship success grow via the client interview process." When "sales" is the name of the game it truly is a choice to engage or not engage.

Most practicing lawyers are "thinkers." They often fall under the personality of ISTJ, meaning Introversion, Sensing, Thinking, Judging. ISTJ is an abbreviation used in the publications of the [Myers-Briggs Type Indicator](#) (MBTI) to refer to one of sixteen [personality types](#). The MBTI assessment was developed from the work of prominent psychiatrist [Carl G. Jung](#) in his book [Psychological Types](#). Jung proposed a [psychological typology](#) based on the theories of cognitive functions that he developed through his clinical observations.

From Jung's work, others developed psychological typologies. Jungian [personality assessments](#) include the MBTI assessment, developed by [Isabel Briggs Myers](#) and her daughter, Katharine Cook Briggs, and the [Keirsey Temperament Sorter](#), developed by [David Keirsey](#). Keirsey is the test I use when working with lawyers.

Keirsey refers to ISTJs as [Inspectors](#), one of the four types belonging to the temperament he called, [Guardians](#). ISTJs account for about 10–14% of the population in general -- and the

majority population of lawyers. Most CEOs, however, are ENTJs or [Field Marshals](#), one of the four types belonging to the temperament called, [Rationals](#). If your listeners are saying, "But our clients are GCs..." Remember, GCs are not law practitioners – they are business people who have a law degree. They are living their daily lives with their eye on the corporate vision, mission, and strategy...not the ever-changing law or bigger regulatory landscape -- and they report directly to the CEO.

According to the Keirsey Personality Sorter, the practicing lawyer or "Inspector" personality traits are as follows:

- 1. **Reliable** - Inspectors are characterized by decisiveness in practical affairs. They are the guardians of institutions, and can best be described as being steadfast, dedicated, and consistent. They can be counted on to follow through—to get the job done in a precise and thorough manner. Inspectors are rock solid dependable—responsible and trustworthy—standing as honorable men and women of great character. In all matters, their highest commitment is to be diligent in keeping their duties.*
- 2. **Straightforward** - A promise made is a promise kept. For Inspectors, they naturally communicate a message of trustworthiness and stability, which can make them successful. More often than not, they are conservative. Their home and work environments are kept neat, orderly, and simple.*
- 3. **Institutional** - Inspectors are likely to be involved in community service organizations that transmit traditional values.*

Whether it is donating their time or their financial resources, they invest for future returns that benefit society. They understand and appreciate the contributions these institutions make in preserving cultural values, and national pride. At work, Inspectors are patient with established institutional procedures.

- 4. Inspecting - Inspectors are careful examiners, always attentive in their scrutinizing. They must ensure that all is certified as right and proper. They pay close attention to the details, so that no irregularities or discrepancies are permitted. When it comes to the due diligence required, they do not cut corners or take any shortcuts—nothing escapes their inspecting eyes. They are issue spotters. When they uncover errors or inconsistencies, they are eager to bring about correction, and are not afraid to confront those who have missed the mark – as I am sure many of your listeners know.*
- 5. Standardizing - Inspectors quietly see to it that uniform quality of product is maintained, and that those around them uphold certain standards of attitude and conduct. They are most comfortable when people know their duties, follow the guidelines, and operate within the rules. Rules are there to be followed, they say, not meant to be worked around for any reason.*
- 6. Conservative - Inspectors are firm and consistent; they make the rules of the game clear and expect them to be followed. They do not tolerate rebelliousness, nonconformity, waywardness, creativity or even innovation. When there is work to*

be done, there is no time for fun and games—play must be earned through hard work. This correlates to the high stress levels, divorce and suicide rates of lawyers, as well.

It should be noted that lawyers spend most of their lives with other lawyers (professionally: at the firm, in social settings, in court, in professional associations, and even personally: as they often have parents who were lawyers or are even married to other lawyers) so they live in a personal and professional bubble where they may not realize that the majority of others do know have the same personality temperament and may not communicate the same as they do -- and thus, they sometimes see the others as wrong.

Communication Tips

If you are a practicing lawyer, I would advise that you get to know everything you can about your client from a business perspective: industry, company, person, competitor, for examples -- as well as legal perspective -- before you meet with him or her. Your law librarian, marketing professional and business development executives can help you find this information. After that, directly ask the client the [meaningful questions](#) that remain unanswered. Clients expect this and respect this! Listen to your clients as they are telling you how to partner with them – not sell to them.

The challenge is, ISTJs, men especially, disdain asking questions for fear they may appear ignorant. In law school they do now teach students how to interview a client or assess prospect needs – only how to depose a witness. This makes business development a really big challenge for lawyers.

Remember in being a trusted advisor to clients, consultative selling is about pulling, creating attraction to you. Lawyers cannot, and should not, push legal services. Think about it, “You cannot push a rope.” However, you can, and should, create a comfortable place where the client will buy legal services from you. Clients want to do business with lawyers they know, like and trust. Be that lawyer.

If you are a law firm business development and marketing professional, remember that your personality will likely not readily align with that of the lawyers to whom you must report. This may be a struggle for you. Understand your own personality type as well as that of the lawyer with whom you are working and adjust your communication style accordingly. If you can find the lawyers who actively listen to their clients, you can make great strides in helping them succeed, which is your mission.

Knowing the job title or position of the client who buys from your firm, will help you greatly in your mission. Most lawyers do not take the time to learn the client’s business and industry inside-out as they should much less the client’s likely temperament. But you can. Just knowing the person’s job title will give you clues. Then ensure the lawyers ask clients meaningful questions...questions that validate that which they think is true or reveal that which they do not know – and even still, that unveil latent needs the client may not even recognize he or she has.

And remember, feedback is a sign of respect. Be courageous! Ask your lawyers to provide

feedback on your efforts -- and then absolutely remind them to do the same with their clients.

Jenn Smuts:

“Customer feedback is a technique B2C companies have used for decades in order to engage and learn from their consumers about what they like, what they don’t like and of course, to get ideas about how to evolve their product lines. Law firms are not comfortable having this type of client interaction due to the fact that they can not sufficiently control the outcome.” states Jennifer Smuts, CMO at Connolly Gallagher LLP in Wilmington, Delaware. “Having been in the legal marketing industry for nearly two decades I have only seen relationship success grow via the client interview process.” When sales is the name of the game it truly is a choice to engage or not engage.

Jenn Smuts is the Chief Marketing Officer for ILN member firm, Connolly Gallagher LLP. With nearly 20 years of experience in law firm strategic planning; marketing and business development; individual coaching; budgeting; and team leadership, Jenn is a seasoned legal marketing professional. She has a history of building consensus within a department, among attorneys and across functional lines. Jenn also has experience as a law school guest lecturer on various concepts of the business of law, including attorney marketing, business development and professional development. She most recently joined [2020 Women on Boards](#)– a national campaign dedicated to increasing the percentage of women on corpo-

About the Author:

Susan's goal is to help women in business communicate effectively with the world -- and to help men communicate effectively with women in business!

Susan's training draws on her experiences as a sales executive in the financial services industry, her business development and leadership training in the legal industry, and her graduate-level studies in Communication.

Susan's passion for helping women succeed is long-standing. She co-founded "Women's Business Connection" in Massachusetts and "Girl Power" with over 6,000 followers. She also teaches "Girls in Politics," a program created to introduce girls to politics, policy, and the branches of government. Susan is currently enrolled in Cornell University's "Institute for Women's Entrepreneurship." Her enthusiasm for the benefits of building meaningful relationships has made her a great connector and as such, she has over 15,000 followers on social media. As an ENFJ, she excels at building relationships and teaching others to do the same. She helps professionals communicate effectively in order to develop new business. She trains professionals to use client-centric insights to assess needs and identify solutions that meet strategic goals.

Susan has worked with some of the most prestigious law firms and financial services institutions in the world. She was graduated with honors from Hawaii Pacific University with a Master of Arts degree in Communication and she was graduated from Louisiana State University with a Bachelor of Arts degree in both Political Science and Journalism, with a minor

in Marketing. She also studied Marketing at Northeastern University in Boston. Susan has lived in Louisiana, Switzerland, Italy, Massachusetts, Hawaii, and now, California.

A vertical banner for the World Legal Summit 2019. The background is a dark blue gradient with a bright light source at the bottom, creating a lens flare effect. The text is white and yellow. At the top, "World Legal Summit" is written in a large, bold, sans-serif font. Below that, "#WLS2019" is in a smaller, bold, sans-serif font inside a light blue rectangular box. In the center, "Informed Development for a Globally Sustainable Future" is written in a medium-sized, sans-serif font. At the bottom, "Learn More" is written in a bold, sans-serif font inside a yellow rectangular box.

**World
Legal
Summit**

#WLS2019

Informed
Development
for a
Globally
Sustainable
Future

Learn More

Deloitte.



**Going beyond risk
and compliance:**

Legal functions embracing digital

Technology Study Fall 2018



(Global Rise Of Women in LegalTech)

What is GROWL?

As part of the 2019 Global Legal Hackathon is launching Global Rise Of Women in LegalTech (“GROWL”) initiative to support up-and-coming women leaders in legal innovation around the world. GROWL will be fully integrated with this year’s Global Legal Hackathon, providing an enhanced track for women-led teams.

Why is GROWL important?

Extensive research has shown that women tend to approach problem solving differently than men, typically in a more collaborative and social way, talking through the problem, discussing the situation in detail, and collaborating effectively with a complex array of stakeholders. As the legal industry evolves to become more responsive to client requirements for innovation and value, women are ideally suited to lead the legal innovation movement around the world.

How does GROWL work?

A globally located panel of senior women leaders in the legal industry drawn from The Americas, Europe, Asia, and Africa, will support the hundreds of women-led teams expected to participate in #GLH2019 with an unprecedented global network of mentors, tools, and resources to accelerate and amplify their efforts to evolve and improve the world’s legal industry. Participation is voluntary, and there is no cost.

How can your organization get involved in the GROWL initiative?

Be a Mentor

Recommend senior women in your organization as potential mentors. GROWL will curate the recommendations and invite the selected women to be mentors. If selected, the time commitment for the mentor is 4 hours only (at a time slot of their convenience), to provide guidance to women led teams during the Global Legal Hackathon (February 22-24, 2019).

Appoint a Coordinator

Identify a coordinator in your organization who will be the single point of contact with the GLH and GROWL teams to identify additional women from the firm (and from clients and vendors) to participate in the hackathon, sign up to a member of GROWL, share tools and resources



provided by with the GLH team and host local events and webcasts. The expected time commitment for the coordinator from now until the hackathon is approximately 10 hours.

Host the Global Legal Hackathon in one or more cities

If your organization would like to play a more prominent role in the Global Legal Hackathon, you can host one or more venues of the hackathon and serve as the organizer for the legal community in cities where your organization has a significant presence. Hosting provides a unique opportunity to engage with typically 75-150 legal industry leaders in each city for an entire weekend and gain exposure throughout the world.

Invite ambitious women in your organization to lead teams during the Global Legal Hackathon

The Global Legal Hackathon is the largest legal technology innovation event in the world, and GROWL was created to maximize the participation and impact of women leaders. Identify and invite women in your organization to form and lead teams to participate in the hackathon. GROWL will work with your organization to help to prepare pre-identified women leaders for maximum success during the hackathon.

Invite women all across your organization to participate in the Global Legal Hackathon

Encourage female professionals to register for the hackathon at a location that is most convenient.

Join the the GROWL community

Have women register to be a member of the GROWL community. Members will get invited to local events, webcasts, and receive newsletters and updates.

Learn more and/or register

[Organizational Participation](#)

[Individual Participation](#)

NEW



LEGAL BUSINESS WORLD
PUBLICATIONS

Legal Business World Publications

Legal Business World (Int.) is now Legal Business World Publications, including a brand new website

Future proof

To be prepared for the future and execute our plans Legal Business World Publications is the new brand for our website, eMagazine, eBooks and other content. LegalBusinessWorld will remain as company name.

No policy changes

Of course, Legal Business World Publications remains an open platform without pay-walls or other visitor restrictions. We might ask you though to register for certain content. Equality in Arms is a great good and therefore we believe in sharing insights and information so that budgets are no issue in acquiring identical knowledge on the business of law and the development of the legal profession.

Free content ≠ Sponsored Content

One might think: 'it is free, so it must be sponsored.' Almost all content on Legal Business-World Publication is not sponsored. And when it is (e.g. advertorials), we'll make sure it's labeled as such.



+600 website
articles and
still growing



+2300 eMag
pages with in-
depth articles



+400 experts
& Thought
Leaders



+32 countries
Readers and
visitors



+40 content
and media
partnerships



Specials like
the Future
lawyer

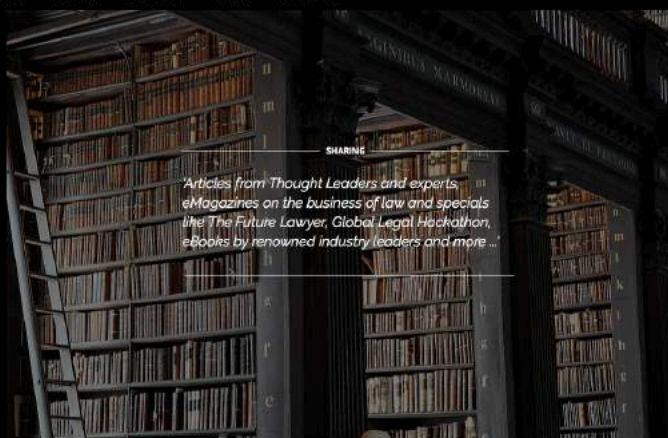
URL remains www.legalbusinessworld.com



KNOWLEDGE & INSIGHTS

Welcome at Legal Business World Publications. On this open (free) global platform we share articles, eMagazines and eBooks on the business of law and the development of the legal profession.

[Read our Terms of Use and Privacy Policy](#)



SHARING

Articles from Thought Leaders and experts, eMagazines on the business of law and specials like The Future Lawyer, Global Legal Hackathon, eBooks by renowned industry leaders and more...

KNOWLEDGE UPDATES

[LEGAL FORUM.COM](#) |
 [NORDIC IPR](#) |
 [Learn and adopt the practical and effective means to drive innovation forward; adopt effective strategies to maximize the value potential of your IP portfolio.](#) |
 [VIEWING EVENT GUIDE](#) |
 [Global Legal HACKATHON](#) |
 [THE REVOLUTION OF LAW](#) |
 [Legal Technology & Innovation Middle East 2019](#) |
 [Dubai, United Arab Emirates](#)

Lawomatic

Your Weekly Lawtomatic Digest
February 28, 2019 | By Gabe Teninbaum

The Appetizer: Sponsors
Are you a law student? If so, sign up for or [SpacesRepetition.com](#). This is a tool to help law students & bar preppers learn more. Named one of the world's **Top 20 Legal IT Innovations** by ALM.

The Main Course: 5 Things That Made Me Think T...

[Read More](#)

General | Thought Leaders

Open Internet, really all that sensible?
February 28, 2019 | By Aileen Schultz

Last month I touched on the upswing in access to justice that the rise in Internet using populations would seemingly create. Stemming from this consideration is a topic more core to the conversation, and one that has seen the recent front lines of the headlines; net ne...

[Read More](#)

General | Thought Leaders

Leadership Series | Strategy

When Your Strategic Plan Needs To Get Implemented
February 27, 2019 | By Patrick J. McKenna

Whenever I think about the effort that is required to go into implementing your firm's strategic plan, I'm reminded of a particular business book title that grabbed my attention when I first saw it... Hope is Not A Strategy! To effectively transform your best inten...

[Read More](#)

Business Development

Does your law firm need an innovation team?
February 26, 2019 | By Jessica Lim

There's a lot of hype out there about innovation, innovation-related roles, teams and events one on the rise as are articles, conferences and education programs. But is this really necessary? If you don't have an innovation group, should you create one? If you have one...

[Read More](#)

General | Events

Business Development

The Master's Conference: Vendor Management and the Alignment of Legal Service Delivery
February 25, 2019 | By Editorial Department (Press Release)

Vendor Management and the Alignment of Legal Service Delivery
February 28, 2019
Dallas, Texas
Please register: [here](#)
Moderator: Cash Butler
Cash Butler is the founder of [ClariLegal](#). A seasoned legal technology innovator, Cash has over 18 years of experience in the legal ver...

[Read More](#)

General | Opinion

General | Thought Leaders

Improvement for Law Departments

Business Development

The Global Legal Organization in the Future
February 25, 2019 | By Richard G. Steck

This is the eighth in a series of articles about how corporate and government law departments can improve their performance and add measurable value to the organizations I recently re-read Ben Hallemann's [The Inside Counsel Revolution](#). As the former General Counsel for G...

[Read More](#)

General | Events | **Legal Tech**

THE GLOBAL LEGAL HACKATHON 2019 ANNOUNCES THE GROWL MENTOR PANEL
February 21, 2019 | By Editorial Department (Press Release)

The Global Legal Hackathon has announced the 2019 GROWL mentor panel, consisting of a global network of senior women leaders from around the world. GROWL mentors will be providing GLH2019 participants with an unprecedented global network of mentors, tools and resource...

[Read More](#)

Business Development

How to tap into your creative potential to deliver a better legal experience?
February 22, 2019 | By Tessa Manuello

Reimagining the customer journey in the legal world. Business today is all about the user experience, and yet the legal industry remains behind the curve. The user experience is the overall experience of a person using a product or a service that encompasses all aspec...

[Read More](#)

Legal Tech

Legal Tech Scene in Malaysia
February 19, 2019 | By June Low

Introduction
The legal sector, which argues for betterment with certainty as its crux, now braces against the forthcoming and now presence of legal technology. With the potential of easing said burden through the use of Artificial Intelligence (AI), Malaysia is keen on...

[Read More](#)

General | Opinion

General | Thought Leaders

Legal Issues | Strategy

Clients Need Legal Services But Not Necessarily Lawyers
February 21, 2019 | By Mark A. Cohen

A recent New York Times Opinion piece, "Everyone Needs Legal Help. That Doesn't Mean Everyone Needs a Lawyer" spotlights Rebecca Sandefur, a sociologist whose career has focused on studying lawyers. The "genius" [MacArthur](#) fellowship she received for her work is evid...

[Read More](#)

Lawomatic

Your Weekly Lawtomatic Digest
February 21, 2019 | By Gabe Teninbaum

The Appetizer: Sponsors
Are you a law student? If so, sign up for or [SpacesRepetition.com](#). This is a tool to help law students & bar preppers learn more. Named one of the world's **Top 20 Legal IT Innovations** by ALM.

The Main Course: 5 Things That Made Me Think T...

[Read More](#)

Strategy

"Charting the future of the Legal Profession: A Blue Ocean perspective"
February 20, 2019 | By James O. Ford

Click on the article below to download:
About the Author
James is a General Practice Lawyer aka (JK)**which stands for innovative Counsel a new breed of lawyer [refer article]. He has a wide-range of legal experience, having worked for established boutique property, finan...

[Read More](#)



eMAGAZINE LIBRARY

In this library you can choose and read a magazine online. Do you prefer to download an eMagazine? Go to PDF Downloads. In this section you'll find the complete selection eMagazines and eBooks.

Subscribe and receive the eMag 10x per year

[Read our Terms of Use and Privacy Policy](#)

DO YOU KNOW
'Legal Business World eMagazines are read in over 32 countries'

COLLECTION

OTHER Advertising Services in your country Contact



BACK TO TOP © 2011-2018 Lexipedia.com



PDF
DOWNLOADS



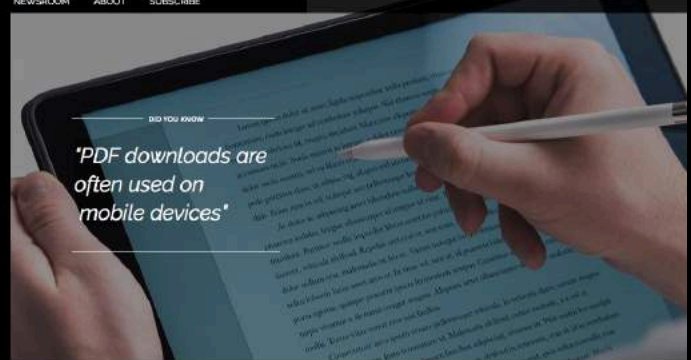
LEGAL BUSINESS WORLD PUBLICATIONS

HOME eMAGAZINES eBOOKS PDF DOWNLOADS SEARCH & FIND INTEREST AREAS PODCASTS EVENTS NEWSROOM ABOUT SUBSCRIBE

PDF LIBRARY

In this library you can download Legal Business World eMagazines, partner publications and eBooks. Do you prefer to read or browse through a publication online, go to the eMagazine or eBook Library.

[Read our Terms of Use and Privacy Policy](#)



COLLECTION

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

FOR LEGAL
PROFESSIONALS

...AND MORE

FIND OUT FOR YOURSELF AND VISIT
WWW.LEGALBUSINESSWORLD.COM



LEGAL **BUSINESS** WORLD
PUBLICATIONS