

# LEGAL **BUSINESS** WORLD

• Editie Nederland • Nummer 1 • 2019 • [www.legalbusinessworld.nl](http://www.legalbusinessworld.nl)

## Trends en ontwikkelingen 2019 in de advocatuur en het notariaat

Door Willem Hengeveld

Verder in deze editie o.a.

Legal operations in de praktijk. Hoe te beginnen?

Kostbare tijd besparen met slimme software

Hoe advocaten zich moeten aanpassen aan de nieuwe juridische consument

GROWL: Global Rise Of Women in LegalTech

# Business of Law



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

# Begin het jaar goed

## Nascholen bij PO-Online

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

**Doe een gratis cursus:**

[www.po-online.nl/proefcursus](http://www.po-online.nl/proefcursus)



Online nascholing  
voor advocaten

PO

Online

## 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

## 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](mailto:office@wijnkamp-advocatuur.com) W: [www.wijnkamp-advocatuur.com](http://www.wijnkamp-advocatuur.com)

# CEO LEGAL

## Corporate Expertise Overzicht (CEO)

Het zakelijke profiel van een kantoor met de persoonlijke visie van de juridische professional.

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

024 - 360 77 10  
mail@capitalmediaservices.nl



**Laura Boomsma-Shriber**

"De familierechtadvocaat 2.0 is naast een juridisch dienstverlener met name ook een betrokken teamspeler. Hij/zij begeleidt de cliënt in transitie naar een nieuwe fase waarbij de partners niet langer partners zijn, maar nog wel ouders.

Maatwerk stelt de cliënten optimaal in staat bewust en goed geïnformeerd beslissingen te nemen die van groot belang zijn voor hun toekomst en die van hun kinderen."

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



**Martijn Stammes**

"Fam. Advocaten is een gespecialiseerd nichekantoor op het gebied van familierecht en erfrecht, gevestigd op de Zuidas in Amsterdam. Onze advocaten behartigen uw belangen als advocaat of treden op als mediator en zijn expert in het vinden van oplossingen bij complexe juridische vraagstukken aangaande (inter)nationale echtscheidingen en nalatenschappen."

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



**Anke Mulder**

"In het familie- en erfrecht gaat het over belangrijke beslissingen. U heeft behoefte aan het beste advies. Anke Mulder en haar team Familie- & Erfrecht onderscheiden zich door jarenlange ervaring en opgebouwde kennis. Zij houden zich bezig met complexe financiële vraagstukken, mediation en collaborative divorce.

Het team is onderdeel van Van Benthem & Keulen: het fullservicekantoor in advocatuur en notariaat. Het kantoor dat staat voor transparantie, toegankelijkheid en topkwaliteit. Al bijna 80 jaar."

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

VAN BENTHEM & KEULEN  
ADVOCATEN | NOTARIAAT



**Joke Uiffenhout**

"Een scheiding of het overlijden van een naaste is een ingrijpende gebeurtenis. Zowel emotioneel als financieel.

Wij scheppen rust door duidelijke adviezen en snel handelen. Onze lijnen naar de client zijn kort en staan altijd open. Wij combineren onze specialistische kennis van familierecht en erfrecht met een grote betrokkenheid. En tegen eerlijke tarieven."

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



**Conchita van Rooij**

"Heeft u mediation geprobeerd, komt u er niet uit? Conchita gaat vol voor uw belangen, wat uiteindelijk ook in het belang is van uw kinderen.

Vaak maken zachte heelmeesters stinkende wonden."

Top advocaat  
Conchita van Rooij:  
020 - 528 93 93  
conchita@vanrooijadvocaat.nl

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



**Katelijne van Barneveld-Peters**

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

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

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



**Meesters in Scheiden, Erven en Mediation** geloven dat:

duurzaam en zorgvuldig scheiden met aandacht voor kinderen én partners, leidt tot de beste lange-termijn oplossing;

een goede begeleiding van erfgenamen op juridisch-financieel én emotioneel gebied voorwaarde is voor nabestaanden om na een overlijden verder te kunnen;

maatwerk en overleg met waar mogelijk de inzet van mediation, betrokkenen helpt naar de voor hen beste oplossing van het conflict.

[www.verenigingFAS.nl](http://www.verenigingFAS.nl)  
[www.verder-online.nl](http://www.verder-online.nl)



## Legal Business World NL wordt onderdeel van Legal Business World Publications

De komende maanden zal LegalBusinessWorld Nederland migreren van iGrowthLegal BV naar Legal Business World Inc. (LBW Inc.). Binnen Legal Business World Inc. zal de Nederlandse uitgave onderdeel gaan uitmaken van Legal Business World Publications. Hier vallen ook de internationale uitgave van het eMagazine, de eBooks en de speciale edities zoals Global Legal Hackathon en de Future Lawyer onder. Naast Publications ontwikkelt LBW Inc. o.a. Legal Business Broadcasting (Online Televisie en Radio). Door deze omgang profiteert LegalBusinessWorld NL van de ontwikkelingen die momenteel plaatsvinden binnen LBW Inc. Hierover later meer!

Dit betekent ook dat Hermen Veneberg zijn taak als uitgever van het Nederlandse eMagazine en de bijbehorende website neer zal leggen. Wel blijft hij betrokken als content adviseur voor de Nederlandse content binnen LBW Inc.

Wij danken Hermen voor zijn inzet, creativiteit en betrokkenheid bij de ontwikkelingen van Legal Business World en wensen hem veel plezier en succes toe in zijn nieuwe functie als International Sales Manager bij Royal Jongbloed (Heerenveen).

Met vriendelijke groet,



Joek Peters  
CEO Legal Business World Inc.

### Uitgever

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

### Redactie

LegalBusinessWorld redactie  
MBL Media

### Adverteren/Media advies

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

### Design & Layout

LateNight studio's

### Algemene informatie

info@legalbusinessworld.nl  
© iLegalBusinessWorld Inc.  
KvK 61819387

### LegalBusinessWorld™

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

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



Cover: Willem Hengeveld

# World Legal Summit

**#WLS2019**

Informed Development  
for a  
Globally Sustainable Future

Learn more at  
[www.worldlegalsummit.org](http://www.worldlegalsummit.org)



Host



Sponsor



Partner



Participate



08



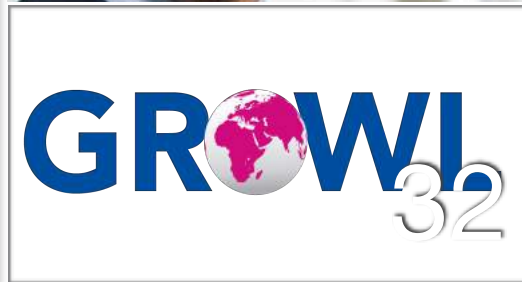
18



26



35



32



42



49

## ARTIKELEN

- 08 Trends en ontwikkelingen 2019 in de advocatuur en het notariaat, Willem Hengeveld
- 18 Legal operations in de praktijk. Hoe te beginnen? Cindy de la Fuente
- 26 Kostbare tijd besparen met slimme software, Dirk Verheul
- 32 GROWL, the Global Rise Of Women in LegalTech, Nita Sanger

## ONDERZOEK

- 35 Hoe advocaten zich moeten aanpassen aan de nieuwe juridische consument, Thomas Van Roy

## INTERNATIONAAL

- 42 Does your law firm need an innovation team? Jessica Lim
- 49 Invisible Work, Isabella Galeano

## NIEUW TE DOWNLOADEN

- 44 Nieuw eBook over Legal transformation van Thought Leader Mark A. Cohen
- 54 Cartoon over 'How advertising technology is able to influence and change behaviour' door Georg Philip Krog and Henriette Dedichen

## OVERIG

- 5 Colofon

# Trends en ontwikkelingen 2019 in de advocatuur en het notariaat

Door Willem Hengeveld, consultant bij New Decade Consultancy

Het einde van het jaar en vervolgens het begin van het nieuwe jaar zijn steeds perioden waarin veelvuldig lijstjes circuleren wat er zoal te gebeuren staat in de komende periode [1].

In mijn artikel 'De advocatuur en de trekschuit' [2], noem ik een aantal issues die de komende 3 tot 5 jaren een belangrijke rol zouden kunnen gaan spelen in de praktijkontwikkeling van advocatenkantoren.

In een 'long read' op LinkedIn van 11 december 2018 '50 Big Ideas for 2019: What to watch in the year ahead' [3] worden 50 ideeën opgesomd, waarvan de schrijvers menen dat deze in 2019 wel eens veel impact zouden kunnen hebben.



Ook het Financieele Dagblad besteedt in de bijlage van 8 december 2018 'De Wereld in 2019' [4], aandacht aan de wereld van morgen.

In dit artikel beschrijf ik de trends en ontwikkelingen voor 2019 in en voor de advocatuur en het notariaat [5]. Ik noem zowel algemeen maatschappelijke/economische trends als ook voor de advocatuur en het notariaat specifieke ontwikkelingen.

### **Kennis geeft voorsprong**

Bij het bespreken van trends en ontwikkelingen worden regelmatig de kernvereisten van de zakelijke dienstverlening niet benoemd. Ten onrechte, de kennis van het beoefende vakgebied en van de branche van de cliënten en prospects zijn voorwaarden voor een goede uitoefening van het vak. Deze vereisten worden door de markt steeds voorondersteld aanwezig te zijn, maar dat moet dan ook wel het geval zijn. Dit is en wordt des te belangrijker nu het aantal dienstverleners op de juridische markt nog steeds groeit.

### **Concurrentie**

De concurrentie zal nog groter worden. Daarbij speelt niet alleen de aanstaande groeivertraging een rol (zie het volgende item), maar met name de toenemende slagkracht van de Alternative Legal Service Providers, de verdere versterking van Legal Arms van de (grote) accountantsfirma's [6] en de nog steeds toenemende omvang van de In-House Legal Departments bij de grotere ondernemingen [7, 8].

Deze ontwikkelingen hebben als consequentie dat de vragen aan de advocatuur en het notariaat een steeds hoger kennisniveau

zullen vereisen. Specialistische expertise, echter zonder de grote lijn uit het oog te verliezen.

### **Groeivertraging economie**

De economie zal naar verwachting minder snel groeien dan de afgelopen jaren[9]; mogelijk komt de groei zelfs tot stilstand [10]. De vraag is wat de oorzaak van de verminderde groei is? Wordt die veroorzaakt door mindere bestedingen dan wel door een tekort aan arbeidskrachten, zoals in veel kringen wordt gesuggereerd [11]. Vaststaat dat op geopolitiek vlak een aantal seinen tenminste op oranje staan.

Denk bijvoorbeeld aan de handelsoorlog tussen China en de VS, maar ook aan de massale uiting van onvrede van de midden-groepen in de samenleving. Een voorbeeld hiervan is de manifestaties van de 'gilets jaunes'. Er dreigt een 'gap' te ontstaan tussen de politiek enerzijds en de hardwerkende burger anderzijds. De ambitieniveaus van beide groepen lopen uiteen, met alle consequenties van dien.

De vraag die de voorspelde groeivertraging onmiddellijk oproept, is of dan vervolgens als eerste in de kosten moet worden gesneden of beter extra inspanningen gericht kunnen worden op Business Development en Marketing. In een recent rapport van Thompson Reuters [12] komt tot uiting dat investeren meer kansen biedt dan louter de kosten beperken.

Groeivertraging brengt ook gevaren van een nieuwe recessie en daaruit volgende deconfitures met zich mee. De focus van veel ondernemingen zal dus ook weer liggen op herstructureringen en zekerheden.

Zakelijke dienstverleners zullen er goed aan doen om bij het beheer van hun debiteurenpositie vooruit te lopen op de genoemde ontwikkelingen. In een aantal sectoren wordt een tendens van langere betaaltermijnen zichtbaar.

Opvallend is dat uit de groeicijfers van de kantoren blijkt dat met name de heel grote kantoren wereldwijd goede zaken doen. De kantoren die onder deze groep opereren, laten negatieve groeicijfers zien. Anders gezegd, de omzet op die kantoren krimpt. Nadere analyse van deze cijfers laat zien, dat een goede of een mindere performance evenredig is aan de 'brand name' van het kantoor en persoonlijke reputatie van individuele partners. Het valt niet uit te sluiten dat een aantal kantoren in deze ontwikkeling aanleiding zal zien om tot meer samenwerking met andere gelijkstemde kantoren te komen, althans deze te onderzoeken. De aan de Nederlandse advocatenkantoren gerichte oproep van Scipio van der Stoep om een 'Futureproof' kantoor te bouwen verdient ondersteuning [13].

Voor alle kantoren geldt dat zij zich sterker op Business Development en marketing, efficiency en ook technologie zouden moeten richten, naast de focus op specifiek markten, specialisatie en schaalgrootte (nodig om adequaat te kunnen investeren).

### **Van werknemer naar freelancer**

Een tendens, die gedeeltelijk voortvloeit uit de eerste hiervoor genoemde ontwikkeling: de groeivertraging - is de verandering in de arbeidsomstandigheden en met name de opkomst van zzp'ers en freelancers. In sommige kringen wordt gesuggereerd dat dit laatste een typisch Nederlands verschijnsel is. Dat is

bepaald niet het geval. In de VS maken de freelancers 35% uit van de arbeidsreserve. Verwacht wordt dat in de VS over enkele jaren de meerderheid van de arbeidspopulatie bestaat uit freelancers [14]. Voor de Lage Landen zal het niet veel anders zijn. Veel geschillen lijken zich te zullen aandienen in arbeidsrechtelijke zin. Daarnaast zullen de fiscale aspecten van het zzp-schap zich verder uitkristalliseren [15].

### **Energietransitie**

De volgende ontwikkeling is de energietransitie. Hoewel de uitkomst van de conferentie in Katowice [16] of het zogenaamde Energieakkoord [17] en de uitkomst van de Klimatatafels [18] wellicht niet voldoen aan ieders verwachtingen en hoop, de algemene wens is en blijft - terecht of ten onrechte, dat laat ik in hier in het midden - om fossiele brandstoffen in te wisselen voor duurzame energie. Niet alleen worden daarmee die fossiele brandstoffen gespaard, maar ook de CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt daarmee aanzienlijk verminderd. Tegelijkertijd wordt bereikt dat de lucht schoner wordt. Met name het verminderen van de fijnstofuitstoot zou de gezondheid van de mensheid ten goede komen.

*Wat zijn de juridische handvatten in dezen?* Welnu, als voorbeeld: de implicaties van het sluiten van kolencentrales. Dat zou zo maar kunnen leiden tot een handvol procedures.

Op kleinere schaal: er vinden reeds experimenten plaats om het fijnstof in grote parkeergarages te filteren en de uitstoot van autobussen te beperken door de uitlaatgassen af te vangen. Denk ook aan de wens van de burgemeester van Parijs om haar stad een van de schoonste ter wereld te maken.

Een wens die in veel stedelijke gebieden navolging zal krijgen. Aan al die maatregelen zijn juridische consequenties verbonden. Denk aan bestuursrechtelijke zaken. Ik noem slechts het plaatsen van windmolens ten behoeve van de opwekking van elektriciteit. Maar ook aan financieringen van bedrijven die bijvoorbeeld investeren in het afvangen van het genoemde fijnstof. Denk hierbij ook aan arbeidsrechtelijke problematiek. In het geciteerde FD-artikel wordt een werknemer geciteerd die zich op latere leeftijd geconfronteerd zag met ontslag als radiomonteur en vervolgens is omgeschoold tot technicus die 'slimme meters' voor de elektriciteitsvoorziening installeert.

## **Brexit**

Een uiterst belangrijk onderwerp is de Brexit: niemand durft heden ten dage te voorspellen hoe de politieke besluitvorming zal aflopen. Onzekerheid biedt echter ook kansen. Allerlei praktische problemen zullen zich voordoen, maar ook juridische. Zo zal bijvoorbeeld bij een no deal-Brexit de productaansprakelijkheid verschuiven van de producent naar de importeur omdat de Britse producent niet langer in de Europese Unie zetelt. Verder zullen de klassieke praktijken 'Haven en Handel' met veel dagelijkse problematiek geconfronteerd worden, zoals op het vlak van vervoer in het algemeen en douane in het bijzonder. Transportbedrijven zullen immers van een no-deal Brexit het meeste hinder ondervinden.

Een rubriek FAQ zou voor de eerste lijn soelaas kunnen bieden. Denk aan advisering over de noodmaatregelen neergelegd in Verzamelwet Brexit [19, 20] voor het geval er geen deal tot stand komt. Andere EU-landen komen met

soortgelijke regelingen. Maar ook aan het helemaal niet doorgaan van de Brexit. Of bij een gereguleerde Brexit aan de problematiek die voortkomt uit de regelingen die zijn neergelegd in het bijna 600 pagina's tellende uittredingsdocument.

## **Digitalisering**

De bredere invoering van allerlei vormen van technologie en digitalisering zal een enorme trendbreuk opleveren ten opzichte van het verleden, waarin met name mechanisering van allerlei processen heeft plaatsgevonden. Een even eenvoudig als voor de hand liggend voorbeeld is de invoering van schrijfmachine. Inmiddels kan die schrijfmachine in de vorm van een PC bijvoorbeeld 'denken' en woorden invullen of verbeteren.

Het zou mij niet verbazen indien General Counsels in 2019 minder externe advocaten zullen inschalen en meer zullen inzetten op legal tech. Daarmee hopen en verwachten zij dat op termijn de kosten van externe inhuur van advocaten en notarissen zullen verminderen [21]. Dat kan substantiële gevolgen hebben voor die kantoren die niet anticiperen op deze ontwikkelingen, zowel voor de dienstverlening als zodanig (denk onder meer aan efficiëntie), als ook voor de prijsstelling.

## **Artificial Intelligence**

Bij artificial intelligence wordt in het openbare debat veelal gewezen op ontwikkelingen op het vlak van de gezondheidszorg. Maar evenzeer zijn er talloze mogelijkheden voor de juridische dienstverlening, (mogelijk zelfs voortvloeiend uit e-Health [22]).

En niet alleen voor het verrichten van due diligence-onderzoeken, e-discovery en het opmaken van contracten, maar ook voor het

vereenvoudigen van handelingen met een hoog repetitief gehalte, zoals het opstellen van dagvaardingen etc. De intake van veel zaken zou al sterk vereenvoudigd kunnen worden door de cliënt zelf online relevante gegevens te laten invullen. Door een koppeling via de backoffice kunnen die gegevens veelal automatisch gecontroleerd worden in bijvoorbeeld de gemeentelijke basisadministratie of het handelsregister. Met de toepassing van dergelijke software worden allerlei noodzakelijke handelingen foutloos geautomatiseerd. Sommige overheden hebben al dergelijke software in gebruik al dan niet via een App dan wel rechtstreeks vanaf de website, bijvoorbeeld voor de aanvraag of verlenging van een paspoort of het verkrijgen van allerlei akten uit de gemeentelijke basisadministratie. In veel praktijken van de juridische dienstverlening bestaan soortgelijke mogelijkheden voor digitalisering.

### **Efficiencyverbetering**

De mogelijkheden voor efficiencyverbetering liggen dus niet alleen in zaken als due diligence met behulp van artificial intelligence systemen, maar ook in het hedendaags organiseren van 'commodity'-processen. En denk ook aan het opnemen van FAQ's op de website. Veel vragen lenen zich voor een algemeen antwoord, dat in een later stadium kan worden geïndividualiseerd.

### **HBO-juristen**

Tegelijkertijd zal een verdere uitrol van digitalisering bij de advocaten- en notariskantoren de vraag naar een ander soort juristen doen toenemen. Met name zou de inzet van HBO-juristen met 'een digitale knobbel' een zeer substantiële bijdrage kunnen leveren aan een efficiënte invoering en begeleiding van de

noodzakelijke digitaliseringsprocessen. De tijd dat beginnende advocaten honderden uren (kunnen) besteden aan het doorploegen van documenten is voorbij. Cliënten verwachten dat dit werk door middel van het gebruik van geavanceerde software binnen enkele minuten is uitgevoerd [23]. Bij de bespreking hierna, van de 'hindernissen AI' zal ik nog een opmerking maken over het neveneffect van het verdwijnen van veel opleidingsmateriaal.

### **Outsourcing**

Een andere verschijningsvorm van technologie wordt gevormd door allerlei 'outsourcings'-processen. Enkele supergrote ondernemingen in de VS hebben bijvoorbeeld hun contractsonderhandelingen en het portfolio van de 'intellectuele eigendom' van de onderneming alsmede tax issues geoutsourced. Dit lijkt een trend die ingaat tegen het steeds verder uitdijen van de in-house legal departments'. Dergelijke ontwikkelingen kunnen zeker ook in de Lage Landen hun weerslag hebben [24, 25].

### **Cybersecurity**

De aandacht voor Cybersecurity zal in de komende periode sterk opgevoerd moeten worden. Niet alleen omdat steeds meer gebruik gemaakt zal worden van 'Big Data', ook binnen de advocaten- en notariskantoren maar ook gezien de positie van de advocaat en notaris als vertrouwenspersoon. Dat laatste schept een zware verantwoordelijkheid voor de advocatuur en het notariaat om de haar toevertrouwde gegevens optimaal, zo niet zelfs maximaal te beschermen. Dit geldt voor alle soorten praktijken, dus niet alleen voor de commerciële kantoren, maar ook voor de kantoren die zich meer richten op de consument en de kleinere kantoren.

Blockchaintoepassingen zouden op dit vlak wel eens een grote rol kunnen gaan spelen. Blockchain draagt immers naar verluidt bij aan allerlei veiligheidsissues. Wellicht dat ook de zogenaamde CFO-fraude [26] met blockchaintoepassingen gemakkelijker te voorkomen is [27].

Cybercrime en Big Data hebben niet slechts (internationaal) strafrechtelijke impact, maar ook op het gebied van bestuursrecht en de grensvlakken van beide rechtsgebieden zullen oplossingen gevraagd worden voor het gebruik en misbruik. En vergeet niet de kanalisering van aansprakelijkheden die uit het een ander kunnen voortvloeien. Ik laat nu in het midden de gevolgen van de marktkracht die de multinationale techbedrijven zich hebben verworven.

Het kantoor dat optimaal gebruik maakt van technologie en zijn processen daarop heeft aangepast, zal ook in economisch mindere tijden daarvan de vruchten plukken. [28]

### **Hindernissen AI**

Er valt echter zeker een *viertal* mitsen te onderkennen.

*Een eerste* aspect is dat ‘technologie’ geen oplossing is op zichzelf, maar slechts een hulpmiddel.

*Ten tweede* een algemeen gebrek aan kennis van de mogelijkheden en angst voor het nieuwe spelen de beide beroepsgroepen parten. Advocaten en notarissen zijn van nature geen vernieuwers. Zij zijn, zoals velen in de maatschappij met hen, geneigd te behouden wat bekend is en staan huiverig ten opzichte van vernieuwingen. De ‘markt’, dus de cliënten vragen echter wel een grotere effi-

ciënte, een aan de huidige omstandigheden aangepaste dienstverlening etc. De ‘tucht van de markt’ zal dus ook hier de doorbraak opleveren.

*Een derde* hindernis wordt gevormd door de kosten van het vervaardigen en implementeren van de benodigde software. Die kosten zullen door de kleinere kantoren niet steeds gemakkelijk zijn op te brengen. Samenwerking is dus geboden.

Een bijkomend probleem wordt gevormd door de omstandigheid dat advocatenkantoren de winst van het afgesloten jaar volledig plegen te verdelen onder de gerechtigden. Het zou van verstandig beleid getuigen indien een deel van de winst gereserveerd wordt om toekomstige investeringen te kunnen betalen. Dát is evenwichtig beleid.

*Een vierde hindernis* komt voort uit het grotendeels verdwijnen van opleidingsmateriaal. Voorheen konden jonge advocaten en notarissen ervaring opdoen door bijvoorbeeld in het kader van een due diligence contracten handmatig door te nemen en op zoek te gaan naar de ‘voetangels en klemmen’. In de toekomst zal de zelflerende computer dat werk overnemen. Het kantoor heeft dan minder behoefte aan veel jonge advocaten die het naspeurwerk doen, maar meer aan ervaren lieden die het resultaat van de toepassing van AI kunnen beoordelen. Dit is een issue dat nog enigszins ondergesneeuwd is bij de opzet en invoering van AI, maar waarvan zeer zeker nadere uitwerking noodzakelijk is.

### **Agile werken**

Een ander onderwerp is het zogenaamde ‘agile’ werken. Het snel kunnen veranderen en voortdurend in beweging blijven, met als doel

de dienstverlening snel aan te kunnen passen aan de wensen van de cliënten. Denk aan Legal Project Management, maar ook aan het werken/adviseren vanuit de optiek en wensen van de cliënt en zo meer.

Agile werken heeft ook repercussies voor de wijze waarop een kantoor wordt bestuurd. De stroperigheid in besluitvorming die het gemiddelde advocaten- en notariskantoor kenmerkt, is dodelijk voor een efficiënte en klantgerichte bedrijfsvoering.

### **Flexwerken**

Zal in de advocatuur en het notariaat ook de norm worden 6 of 7 werkplekken voor 10 werknemers?

In het bedrijfsleven is deze norm al jaren aanvaard. Er zijn kantoren - ook in Nederland - die op dit vlak experimenteren. Daarnaast zijn er ook kantoren waar gewerkt wordt in grotere of kleinere kantoortuinen; de advocaten werken met koptelefoons op aan gemeenschappelijke bureaus aan de hand van digitale dossiers. Ter vermijding van elk misverstand: het gaat op die kantoren niet om 'commodity'-zaken. De foto van de eigen partner of de kinderen is op die plaatsen niet meer te vinden. Minder eigen werkplekken, dus lagere huurkosten, zou de druk op het resultaat als gevolg van de wens van de cliënten om lagere tarieven voorgeschoteld te krijgen, kunnen beperken [29].

### **Tot slot**

Genoeg 'food for thought', en niet alleen voor de bestuurders van de kantoren, maar ook voor de gehele gemeenschap van advocaten en notarissen. Voor veel kantoren zal het vinden van een antwoord op de genoemde ontwikkelingen bij het bepalen van de strategie

voor de komende jaren geen eenvoudige opgave zijn. Daarbij zal zich een veelheid van problemen voordoen. Denk bijvoorbeeld aan de oudere partner die niet veel trek heeft in het investeren in de toekomst. Denk ook aan de partner die niet op voorhand overtuigd is dat de investeringen in nieuwe praktijken en een moderne wijze van praktijkoefening zal leiden tot herstel of behoud van de winstontwikkeling. Of aan de investeringen die gedaan zullen moeten worden in Business Development en marketing, eenvoudigweg om de gevolgen van de nieuw gekozen strategie in de markt te zetten. Kortom, het ondernemersbloed zal moeten worden gestimuleerd. Deze transitie zal veel inspanning en overredingskracht vergen [30].

---

### *Noten*

[1] De tekst voor dit artikel is afgesloten op 24 januari 2019.

[2] <http://lbw2018nl7.legalbusinesslibrary.com/index-h5.html?page=1#page=24>

[3] <https://www.linkedin.com/pulse/50-big-ideas-2019-what-watch-year-ahead-isabelle-roughol/>

[4] <https://fd.nl/dossier/dwi2019>

[5] Zie voor eerdere bespiegelingen over dit onderwerp:

Accountants rukken op vanaf de flanken: <https://www.linkedin.com/pulse/accountants-rukken-op-vanaf-de-flanken-willem-j-hengeveld/>; Trends 2018 voor de advocatuur: <https://www.linkedin.com/pulse/trends-2018-voor-de-advocatuur-willem-j-hengeveld/>

[6] Een voorbeeld: op haar kantoor in London heeft Deloitte een oud managing partner van Allen & Overy aangesteld om de aanval

op de Legal Services Market te leiden; [https://www.lawgazette.co.uk/law/deloitte-signals-legal-services-intent-with-magic-circle-hire/5068860.article?utm\\_source=dispatch&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=%20GAZ141016](https://www.lawgazette.co.uk/law/deloitte-signals-legal-services-intent-with-magic-circle-hire/5068860.article?utm_source=dispatch&utm_medium=email&utm_campaign=%20GAZ141016)

[7] Report on the State of the Legal Market; [http://images.ask.legalsolutions.thomson-reuters.com/Web/TRlegalUS/%7B7f73da9c-0789-4f63-b012-379d45d54cdf%7D\\_2019\\_Report\\_on\\_the\\_State\\_of\\_the\\_Legal\\_Market\\_NEW.pdf](http://images.ask.legalsolutions.thomson-reuters.com/Web/TRlegalUS/%7B7f73da9c-0789-4f63-b012-379d45d54cdf%7D_2019_Report_on_the_State_of_the_Legal_Market_NEW.pdf)

[8] Zie ook het FD van 14 januari 2019; <https://fd.nl/achtergrond/1284518/jurist-met-ondernemersgeest-de-opmars-van-de-generaal-counsel>

[9] <https://insights.abnamro.nl/2018/12/visie-op-nederland-2019-minder-sterke-groei/>

[10] Groei in eurozone valt vrijwel stil; FD 24 januari 2019; <https://fd.nl/economie-politiek/1286894/groei-in-eurozone-valt-vrijwel-stil>

[11] Zie ook ABNAMRO: Dienstensector houdt vertrouwen; [https://insights.abnamro.nl/2018/12/dienstensector-houdt-vertrouwen/?utm\\_source=nieuwsbrief&utm\\_medium=email&utm\\_term=31-12-2018&utm\\_content=Dienstensector%20houdt%20vertrouwen&utm\\_campaign=Nieuwsbrieven2018-instantNL](https://insights.abnamro.nl/2018/12/dienstensector-houdt-vertrouwen/?utm_source=nieuwsbrief&utm_medium=email&utm_term=31-12-2018&utm_content=Dienstensector%20houdt%20vertrouwen&utm_campaign=Nieuwsbrieven2018-instantNL)

[12] <http://www.legalexecutiveinstitute.com/dynamic-law-firms-study-2018/>

[13] Voorwoord in het boek 'De advocatuur als onderneming' en <https://www.linkedin.com/pulse/de-advocatuur-als-onderneming-over-professionaliseren-scipio/>

[14] Zie Freelancing in America 2017; <https://www.upwork.com/i/freelancing-in-america/2017/>

[15] <https://insights.abnamro.nl/2018/10/de-kracht-van-flex-en-sociale-disruptie/>

[16] <https://unfccc.int/katowice>

[17] <https://www.energieakkoordser.nl>

[18] <https://energiekaart.net/uitkomsten-van-de-klimaattafels-het-klimaatakkoord/>

[19] <https://www.recht.nl/nieuws/europa/169511/noodwet-voor-no-deal-brexite/>

[20] Idem voor België; [https://www.tijd.be/politiek-economie/belgie-federaal/Premier-brengt-noodwet-voor-harde-brexite-in-stelling/10087092?utm\\_campaign=MORNING\\_COMMENT&utm\\_medium=email&utm\\_source=SIM](https://www.tijd.be/politiek-economie/belgie-federaal/Premier-brengt-noodwet-voor-harde-brexite-in-stelling/10087092?utm_campaign=MORNING_COMMENT&utm_medium=email&utm_source=SIM)

[21] GCs Keen To Embrace Tech Tools; <https://www.artificiallawyer.com/2019/01/18/gcs-keen-to-embrace-tech-tools-legal-ops-skills-survey/>

[22] E-Health Biedt Ook Advocatuur Kansen; Advocatenblad 24 januari 2019; [https://www.advocatenblad.nl/2019/01/21/e-health-biedt-ook-advocatuur-kansen/?utm\\_source=Advocatenblad&utm\\_campaign=56fbaa6b37-EMAIL\\_CAM-PAIGN\\_2019\\_01\\_22\\_10\\_32&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_b9f427fd36-56fbaa6b37-165022541](https://www.advocatenblad.nl/2019/01/21/e-health-biedt-ook-advocatuur-kansen/?utm_source=Advocatenblad&utm_campaign=56fbaa6b37-EMAIL_CAM-PAIGN_2019_01_22_10_32&utm_medium=email&utm_term=0_b9f427fd36-56fbaa6b37-165022541)

[23] [https://www.advocatenblad.nl/2018/11/08/ai-verslaat-advocaten-bij-nda-review/?utm\\_source=Advocatenblad&utm\\_campaign=3a06fa5282-EMAIL\\_CAM-PAIGN\\_2018\\_11\\_06\\_02\\_55&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_b9f427fd36-3a06fa5282-165022541](https://www.advocatenblad.nl/2018/11/08/ai-verslaat-advocaten-bij-nda-review/?utm_source=Advocatenblad&utm_campaign=3a06fa5282-EMAIL_CAM-PAIGN_2018_11_06_02_55&utm_medium=email&utm_term=0_b9f427fd36-3a06fa5282-165022541)

[24] The GE/PwC outsourcing deal; <http://www.internationaltaxreview.com/Article/3775137/Global-Tax-50-2017-The-GE-PwC-outsourcing-deal.html>

[25] The Impact Of Outsourcing On General Electric; <https://www.ukessays.com/essays/commerce/the-impact-of-outsourcing-on-general-electric-commerce-essay.php>

[26] 1300 Nederlandse financiële directeuren

doelwit van hackers; <https://fd.nl/ondernemen/1281269/1300-nederlandse-financiele-directeuren-doelwit-van-hackers>

[27] Zie voor fraudebestrijding in het algemeen: Geplaagde accountants richten fraude-expertisecentrum op; <https://fd.nl/ondernemen/1283562/geplaagde-accountants-richten-fraude-expertisecentrum-op>

[28] Zie ook de voorspelling in The Lawyer van 2 januari 2019; [https://www.thelawyer.com/legal-tech-trends-2019/?cmpid=dnews\\_7046982&utm\\_medium=email&utm\\_source=newsletter&utm\\_campaign=dnews&adg=3CD428E0-7B12-4B37-BF92-B01C060DCDDA&nocache=true&adfesuccess=1](https://www.thelawyer.com/legal-tech-trends-2019/?cmpid=dnews_7046982&utm_medium=email&utm_source=newsletter&utm_campaign=dnews&adg=3CD428E0-7B12-4B37-BF92-B01C060DCDDA&nocache=true&adfesuccess=1)

[29] Zie eerder van mijn hand (maart 2016): Open plan offices in Private Practice Law Firms? <https://www.linkedin.com/pulse/open-plan-offices-private-practice-law-firms-willem-j-hengeveld/?published=t>

[30] Zie voor een gids voor een efficiënte en winstgevend exploitatie van een advocatenkantoor: De advocatuur als onderneming; naar een idee en onder eindredactie van Willem Hengeveld; <https://www.bju.nl/juridisch/catalogus/de-advocatuur-als-onderneming-1;>

---

### Over de 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 ([www.newdecade.be](http://www.newdecade.be)), 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.

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 it, '#WLS2019' is in a smaller, bold, sans-serif font inside a dark blue rectangular box. Further down, the tagline 'Informed Development for a Globally Sustainable Future' is written in a smaller, 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**



# CEO LEGAL

## Corporate Expertise Overzicht (CEO)

Het zakelijke profiel van een kantoor met de persoonlijke visie van de juridische professional.

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

024 - 360 77 10  
mail@capitalmediaservices.nl



**Edith Groenewegen**

DayOne is een corporate advocatenkantoor, geen boetiek. Wij voeren zowel een advies-transactie-, als (commerciële) procespraktijk. Ondernemers voor ondernemers.

Het liefst werken we vanaf Dag 1 samen met de klant (vandaar onze naam). Samen bereiken wij zijn doelen. Met daadkracht, creatieve oplossingen en door snel te schakelen. Iedere dag weer. We komen graag bij u langs voor een kennismaking!

070 - 36 33 555  
www.dayonelegal.nl

**DayOne**  
advocaten



**Marjoleine de Boorder**

"Onze benadering is zakelijk, maar met oog voor de emoties en gerechtvaardigde belangen van mensen.

De Boorder Schoots is in zeventien jaar uitgegroeid tot een vooraanstaand nichekantoor. Wij richten ons zowel nationaal als internationaal op het familie- en erfrecht. Wij bieden oplossingen via mediation, overlegscheiding of procederen."

www.deboorderschoots.nl

**DE BOORDER \* SCHOOTS**  
FAMILIE- EN ERFRECHT, MEDIATION EN COLLABORATIEF ONTWERPEN



**Saskia Kerbusch**

"Mijn motto is "Ersamen uit komen als het kan en procederen als het moet."

Erfrecht, familierecht, echtscheiding & mediation is mijn specialiteit. Als advocaat-partner sta ik cliënten bij in zowel nationale als internationale situaties. Vakkenis, kwaliteit en een persoonlijke benadering is de rode draad in mijn praktijk."

www.reach-advocaten.nl

ERFRECHT - MEDIATION  
**REACH**  
ADVOCATEN  
FAMILIE-ERF



**Lonneke Timmermans**

"SmeetsGijbels is een succesvol landelijk en internationaal opererend advocatenkantoor gespecialiseerd in complexe nationale én internationale scheidings- en erfrechtzaken.

Als trusted advisors van hun cliënten én als specialisten in collaborative divorce en mediation nemen de advocaten van SmeetsGijbels de regiefunctie over en ontwikkelen zij doeltreffende strategieën die geen mogelijkheid onbenut laten om tot een voor beide partijen acceptabele schikking te komen."

www.smeetsgijbels.com

**SmeetsGijbels**



**Van Beekhof Bouma Reichmann | Familierecht-advocaten en mediators**

"Als ondernemer heeft u veel te verliezen bij een echtscheiding: een hoge alimentatie en een hoge waarde van uw bedrijf waarvan u mogelijk de helft moet afdragen aan uw ex-echtgenoot. Als gespecialiseerd echtscheidingskantoor is het ons streven u zo goed mogelijk door uw echtscheiding heen te loodsen. Dat vereist kennis en een scherpe blik; ook in een procedure bij de rechtbank of in mediation.

Op ons kunt u rekenen."

www.vbbradvocaten.nl

**Van Beekhof Bouma Reichmann**  
FAMILIE-ERFADVOCATEN EN MEDIATORS



**Doef van Kempen**

"Familierechtelijke kwesties vragen om een zorgvuldige advocaatkeuze. Onze advocaten zijn ervaren specialisten in het (internationaal) familierecht en hebben daarnaast expertise in het bijstaan van slachtoffers van stalking, geweld en ongewenste omgangsvormen.

Van Kempen c.s. Advocaten biedt rechtsbijstand van hoog niveau tegen een betaalbaar tarief. Onze cliënten waarderen onze betrokkenheid, kennis en kunde."

www.vankempencs.nl

**van kempen c.s. advocaten**



**Wampie van Arkel**

"Scheiden zien wij als een life-event met grote belangen en meestal veel emoties.

Wij beheersen de kunst om een complexe scheiding in goede banen te leiden met een multidisciplinaire aanpak. Hiermee bieden wij onze cliënten een duurzame regeling, zodat zij daarna de toekomst met vertrouwen tegemoet kunnen zien."

www.vanarkelfamilierecht.nl

**vanArkel**  
Familierecht | Advocatuur | Mediation

# Legal operations in de praktijk

## Hoe te beginnen?

Door Cindy de la Fuente, legal operations consultant CinSere

*Dit is het tweede artikel uit de artikelenreeks waarin voormalig advocaat en legal counsel Cindy de la Fuente de verschillende deelgebieden van legal operations behandelt met de nadruk op de praktische toepasbaarheid.*

Met een toenemende werkdruk en een jaarlijks afnemend budget zou je verwachten dat tegenwoordig elk juridisch team legal operations op de agenda heeft staan. Niets blijkt minder waar. Uit recent onderzoek van Altman Weil [1] volgt dat slechts 39% van alle juridische afdelingen een formele legal operations functie heeft, terwijl uit datzelfde onderzoek naar voren komt dat het inzetten van een legal operations professional de meest effectieve manier is om de efficiëntie te verbeteren. Overigens zit de functie sinds 2016 wel in de lift, maar het zijn voornamelijk de grote juridische afdelingen die ermee aan de slag gaan.

Door te veel te focussen op de juridische inhoud, en geen aandacht te besteden aan de manier waarop de juridische diensten worden verleend, plaatst een juridisch team zichzelf (onbewust) in een reactieve positie. Een dergelijk team doet niet alleen zichzelf tekort, maar ook de business. Die heeft namelijk behoefte aan een juridisch team dat proactief bijdraagt aan het verbeteren van het bedrijfsresultaat en continuïteit kan waarborgen. Dat vergt een langetermijnvisie en een juiste prioritering.

Begin daarom bij het begin: de strategie. Is de juridische afdeling bekend met de koers die de organisatie de komende jaren zal varen en heeft zij haar eigen strategie daarop afgestemd? Zo ja, volstaat deze strategie nog en sluit de operationele strategie daarop aan? Hebben de juiste doelstellingen prioriteit of moet de rangschikking worden aangepast gelet op de huidige behoefte van de business en de veranderende juridische omgeving? En hoe past legal operations in dit plaatje?

### **De verschillende niveaus van legal operations**

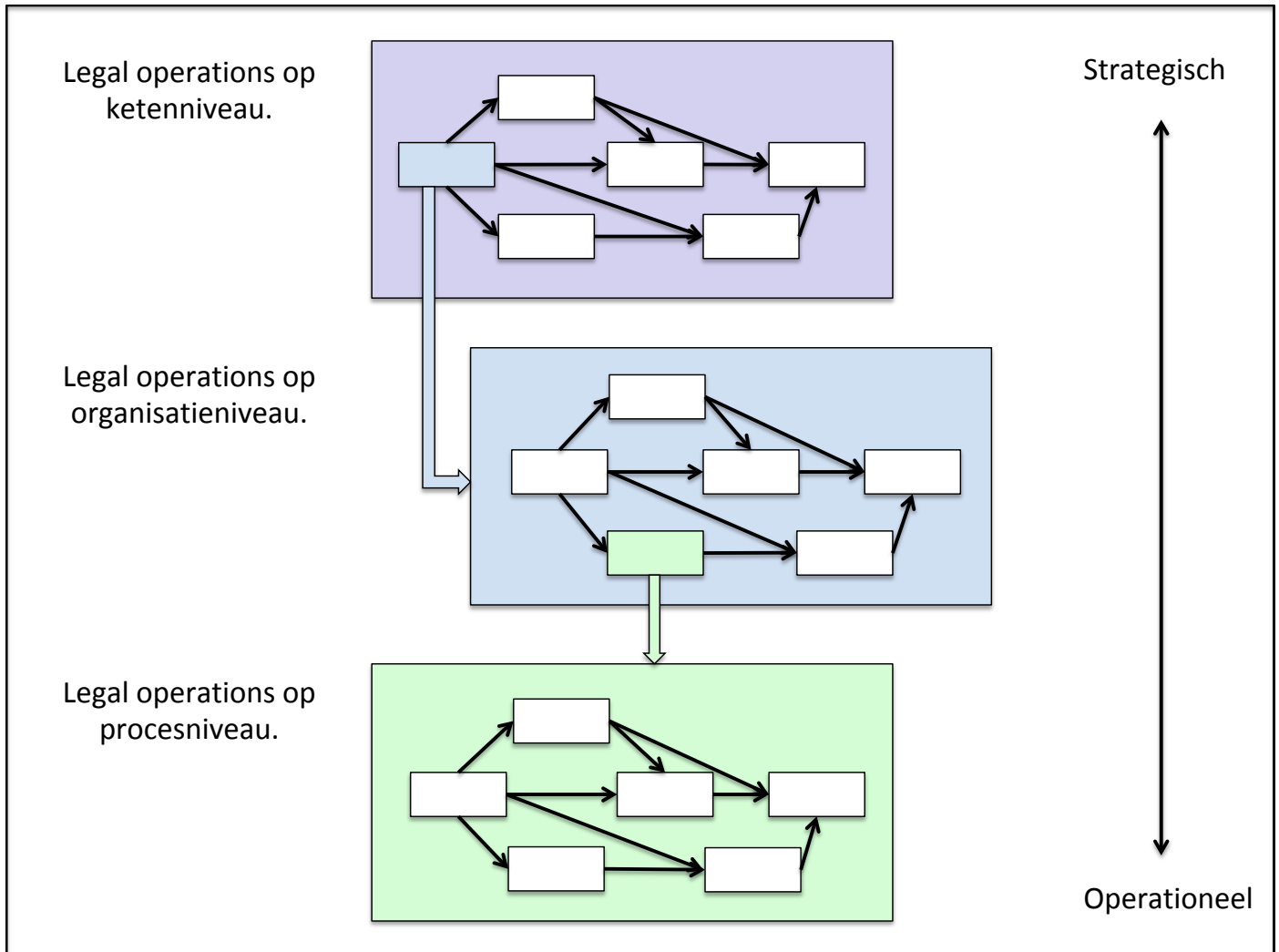
Het is allereerst belangrijk om te realiseren dat legal operations een rol speelt op zowel strategisch (planmatig) niveau, als op operationeel (uitvoerend) niveau. Ten onrechte wordt vaak gedacht dat legal operations alleen betrekking heeft op de day-to-day operatie en vergeet men de koppeling te maken met de strategie waardoor -ondanks een goedlopende juridische bedrijfsvoering- de beoogde bedrijfsresultaten niet worden behaald. Omdat strategische en operationele activiteiten op elkaar voortbouwen is begrip van, en inzicht in, de verschillende lagen van legal operations cruciaal voor het goed kun-

nen inrichten en managen van de juridische bedrijfsvoering. *Figuur 1* (op de volgende pagina) laat zien hoe de verschillende niveaus zich tot elkaar verhouden.

Op ketenniveau gaat het om de relatie tussen de verschillende organisaties in de toeleveringsketen. Elk bedrijf heeft leveranciers en klanten. Voor de continuïteit van de gehele keten is het belangrijk dat de organisatie een duurzame relatie onderhoudt met allebei. Dit geldt ook voor de relatie tussen een bedrijf en haar juridische dienstverlener. Zo komt het bijvoorbeeld steeds vaker voor dat bedrijven en advocatenkantoren samen investeren in de ontwikkeling van juridische technologie [2]. Deze partnerships worden voor lange termijn aangegaan en moeten actief worden gemanaged. De legal operations specialist neemt daarbij een belangrijke strategische positie in.

Op organisatieniveau gaat het om het geheel van werkprocessen dat er tezamen voor zorgt dat de organisatie haar middelen (input) op effectieve en efficiënte wijze omzet in producten of diensten (output).

Een bedrijfsproces bestaat uit verschillende fasen of werk-processen die veelal door meerdere functies worden uitgevoerd. Neem bijvoorbeeld het verkoopproces. Dit proces start met de verkoopfase zodra de salesafdeling met de klant onderhandelt over het product. Hebben partijen eenmaal overeenstemming bereikt over de verkoop, dan worden de afspraken doorgezet naar de juridische afdeling die er in de contracteringsfase voor moet zorgen dat afspraken correct op papier komen te staan en de risico's goed worden afgedekt. Deze fase wordt afgerond met de ondertekening van het contract.



*Figuur 1: Verschillende niveaus van operations [3]*

Daarmee heeft de juridische afdeling wellicht haar taak volbracht, maar dit is nog niet het einde van het bedrijfsproces. Dat gaat vervolgens over in de klantbeheerfase, waarbij enerzijds wordt gemonitord of het geleverde product conform is en anderzijds of de klant aan haar betalingsverplichtingen voldoet.

Voor de voortgang van het gehele bedrijfsproces is het essentieel dat al deze werkprocessen goed op elkaar aansluiten en het is de taak van de legal operations specialist om ervoor te waken dat er geen kloof ontstaat tussen juridische werkprocessen en andere werkprocessen. Legal operations handelingen,

die daarmee gepaard gaan kunnen zowel strategisch als operationeel van aard zijn.

Tot slot wordt op procesniveau ingezoomd op de werkprocessen zelf. Wat is de behoefte van de business en is de inrichting van de werkprocessen daarop afgestemd?

Neem bijvoorbeeld een modebedrijf dat tegen bodemprijzen haar producten verkoopt. Wil een dergelijk bedrijf winstgevend zijn, dan zal het moeten concurreren op snelheid. Hoe eerder de nieuwe collectie in de winkel hangt, hoe beter. Om snel te kunnen handelen zal het moeten inzetten op een hoog en voorstelbaar volume en de bedrijfsprocessen

daarop moeten inrichten. Dit geldt niet alleen voor de productieprocessen, maar ook voor de ondersteunende processen. Elke minuut dat de nieuwe collectie langer in de opslag ligt, is er één teveel, en dus zullen ook de juridische werkprocessen moeten zijn ingericht op snelheid en volume. Dit betekent dat de focus moet liggen op een efficiënte inrichting van de processen (standaardisatie, procesoptimalisatie en gebruik van technologie). Op dit niveau zijn de legal operations activiteiten voornamelijk operationeel en ligt de focus op de operationele prestatiedoelstellingen (kwaliteit, snelheid, betrouwbaarheid, flexibiliteit en kosten) [4].

### **Strategisch management en de juridische bedrijfsvoering**

Strategisch management is het doorlopende proces van plannen, uitvoeren, evalueren en verbeteren van (in dit geval de juridische) strategie, en zorgt ervoor dat de middelen die worden ingezet door de juridische afdeling en de activiteiten die plaatsvinden voortdurend zijn afgestemd op de missie, visie en strategie van de organisatie.

De verschillende fasen van strategisch management worden hieronder toegelicht aan de hand van een voorbeeld.

#### *Fase 1: Strategievorming*

Strategievorming begint met het opstellen van een visie voor de juridische afdeling. Daarbij draait het om de vraag hoe de juridische afdeling van plan is in de toekomst waarde te creëren voor de organisatie. Analyseer om die vraag te kunnen beantwoorden eerst de bedrijfsstrategie en identificeer de juridische behoeften die daaruit voortkomen. Beoordeel vervolgens of je als juridische afdeling deze behoeften reeds vervult en zo nee, hoe je er-

voor kan zorgen dat dit in de toekomst wel gebeurt. Vat dit alles tot slot samen in een strategisch plan dat als leidraad kan dienen tijdens de uitvoering van de strategie. Ook is het belangrijk dat al in deze fase wordt begonnen met het activeren van de stakeholders. Voor de uitvoering heb je draagvlak nodig binnen de gehele organisatie. Door de stakeholders tijdig bij de plannen te betrekken weten zij wat er komen gaat en zullen zij eerder bereid zijn mee te werken aan de uitvoering.

Ter verduidelijking geef ik een voorbeeld. Een bedrijf in de levensmiddelenindustrie heeft drie strategische ambities: 1) het vergroten van haar marktaandeel in opkomende economieën; 2) het optimaliseren van de klantervaring en 3) het realiseren van operational excellence. Hoe vertalen deze bedrijfsambities zich nu naar de juridische strategie?

De juridische afdeling kan een positieve invloed hebben op het bereiken van de groei-doelstelling door zich te concentreren op in-house kennisontwikkeling. Aan een betere klantervaring kan de juridische afdeling bijdragen door te focussen op de verbetering van de waarde die zij levert aan de klant en het bereiken van operational excellence kan zij ondersteunen door de juridische organisatie te professionaliseren. Ook al is dit een versimpelde weergave, het is duidelijk dat een juridische strategie een hoog abstractiegehalte kent en verder uitgewerkt zal moeten worden om te kunnen worden uitgevoerd. Dat gebeurt in de executiefase.

#### *Fase 2: Strategie executie*

De uitvoering van de strategie begint met het omzetten van het high-level strategische

plan naar een operationele strategie waarbij de langetermijnambities worden vertaald naar concrete operationele doelstellingen en acties op de korte en middellange termijn.

In het eerdere voorbeeld was een van de strategische doelen meer aandacht voor in-house kennisontwikkeling. Wat betekent dat nu concreet? Stel dat de organisatie in het verleden vooral organisch is gegroeid, dan is de kans groot dat het juridische team weinig projectmanagement en M&A-expertise heeft. Deze behoefte kan dan worden vervuld door ofwel de kennis in-house te ontwikkelen, ofwel het werk uit te besteden aan de outside counsel. Wat de beste keuze is hangt af van de overige plannen van de organisatie, maar als veel overnames worden verwacht dan kan het slimmer zijn om de kennis in-house te ontwikkelen.

De klantwaarde kan de juridische afdeling verhogen door bijvoorbeeld haar interne dienstverlening te verbeteren zodat klachten van eindgebruikers sneller kunnen worden afgehandeld. En de juridische bedrijfsvoering kan tot slot worden geprofessionaliseerd door de juridische werkprocessen te optimaliseren en daar waar mogelijk te automatiseren. In *Tabel 1* is de transformatie van bedrijfsstrategie via de juridische strategie naar opera-

tionele strategie weergegeven.

De volgende stap is het prioriteren van de operationele prestatiedoelstellingen en het verder concretiseren van de operationele strategie. De prioritering vormt de brug tussen de (strategische) planningsfase en de (operationele) uitvoerende fase en is nodig om de juridische bedrijfsvoering op een lijn te brengen met de langetermijnplanning van de organisatie. Aan deze stap wordt vaak weinig aandacht besteed, met als gevolg dat bij de uitvoering het accent verkeerd ligt en de beoogde resultaten niet worden behaald.

Een handig hulpmiddel bij het omzetten van de juridische strategie naar een operationeel plan is de in *Figuur 2* weergegeven strategiematrix.

In de linkerkolom zijn de operationele prestatiedoelstellingen weergegeven. Het aantal sterretjes geeft aan hoe belangrijk de desbetreffende doelstelling is voor het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen (hoe meer sterren, hoe belangrijker). In de bovenste rij is vervolgens de operationele strategie van de juridische afdeling beschreven. Deze wordt in de rijen daaronder vertaald naar operationele doelstellingen. Door de prioritering is in één oogopslag duidelijk op welke operationele

*Tabel 1: Transformatie*

Bedrijfsstrategie	Juridische strategie	Operationele strategie
Vergroten marktaandeel	Optimaliseren in-house kennisontwikkeling	Ontplooien in-house team
Optimaliseren klantervaring	Verhogen klantwaarde	Verbeteren juridische dienstverlening
Realiseren operational excellence	Professionaliseren juridische bedrijfsvoering	Procesoptimalisatie en automatisering

		Operationele strategie juridische afdeling		
		Ontplooien in-house team	Verbeteren juridische dienstverlening	Procesoptimalisatie en automatisering
Operationele prestatie doelstellingen	Kwaliteit***	Ontwikkelen M&A kennis	Accurate juridische advisering	Toegang actuele juridische kennis
	Snelheid ****	Ontwikkelen kennis projectmanagement		Standaardisatie en DIY-tools
	Betrouwbaarheid**		Consistente conflictafwikkeling	
	Flexibiliteit*		Snelle aanpassing werkvolume	
	Kosten *****	Groot en functioneel divers in-house team		Correcte werkallocatie

### Operationele doelstellingen

Figuur 2: Strategiematrix [5]

activiteiten de nadruk moet komen te liggen om optimaal te kunnen bijdragen aan het bereiken van de strategische doelstellingen.

Terugkomend op het eerdere voorbeeld: de prioriteit ligt bij deze organisatie op snelheid en kosten. Snelheid is essentieel voor het behoud van de concurrentiepositie, waardoor M&A-projecten een snelle doorlooptijd moeten hebben. Daarnaast is efficiëntie belangrijk om operational excellence te kunnen realiseren. Dit betekent dat, gezien in het licht van de bedrijfsstrategie, de meeste aandacht uit zou moeten gaan naar de inrichting van een functioneel divers in-house team en ook naar de ontwikkeling van projectmanagement en M&A-kennis, zodat het werk juist kan worden gealloceerd en de doorlooptijd van de projecten wordt verhoogd. Minder belangrijk voor het bereiken van de bedrijfsresultaten is in dit geval bij-

voorbeeld het afstemmen van de dienstverlening op veranderend werkvolume.

#### Fase 3: Strategie evaluatie en verbetering

Deze fase behelst het evalueren en verbeteren van de strategie. Inhoudelijk richt de evaluatie zich op de vraag waar de juridische afdeling staat met betrekking tot het bereiken van de strategische doelstellingen. Stel van tevoren concrete indicatoren vast (bijvoorbeeld: de kosten voor outside counsel moeten dit jaar met 15% omlaag of de gemiddelde doorlooptijd van een M&A-project moet met 10% omhoog) en verzamel doorlopend data.

Toets vervolgens periodiek of de operationele activiteiten ook daadwerkelijk bijdragen aan het bereiken van strategische successen en stel deze tijdig bij als deze niet de gewenste resultaten opleveren.

## Conclusie

Niet zelden wordt veel tijd en geld geïnvesteerd in het opstellen van een strategisch meerjarenplan, maar verdwijnt dit in de bureaulade zodra het is afgetekend door het bestuur. Terwijl het echte werk dan pas begint. Een strategie opstellen en uitvoeren is geen eenmalig project, maar een doorlopend proces dat continu moet worden gemanaged.

Een legal operations professional kan daarin een belangrijke rol spelen. Gelet op zijn positionering is hij in staat eventuele hiaten tussen de strategie en de operatie snel te identificeren en tijdig op te vullen waardoor een positieve bijdrage van de juridische afdeling aan de business wordt gewaarborgd.

## Noten

- [1] <http://www.altmanweil.com/AW111218/>
- [2] Een voorbeeld is het recent opgerichte Reyren Court dat een services automation platform ontwikkelt voor snel en eenvoudig gebruik van innovatieve software door advocatenkantoren. Zij worden ondersteund door een consortium van twaalf internationale advocatenkantoren.
- [3] N. Slack, A. Brandon-Jones, R. Johnston, A. Betts. Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact. 4e druk. Harlow, Pearson Education Ltd, 2015
- [4] Zie hierover uitgebreid: [Legal operations in de praktijk: Het belang van legal operations, Legal Business World \(Nederland\), 2018, 7.](#)
- [5] Gebaseerd op: N.Slack, M. Lewis, Operations Strategy, 3e druk, Harlow, Prentice Hall, 2011

Bel: 088 - 278 77 77

## Reistijd wordt werktijd!

elke kilometer optimaal benut

# Chauffeur.nl

WE ZIJN AL ONDERWEG!

## Beginnend advocaat?



## Verzeker u van een goede start!

Ron Borgdorff is verzekeringsspecialist 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 verzekeringsspecialist voor advocatuur**

van Boetelaerlaan 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



**BK & R** advocaten  
mediation

Wij zijn wegens pensionering van één van de maten op zoek naar

## EEN ERVAREN ADVOCaat (-MEDIATOR)

die medio 2019 wil toetreden tot onze maatschap, al dan niet op basis van kostendeling. De voorkeur gaat uit naar een kandidaat met een eigen praktijk, liefst complementair aan de praktijk van beide andere advocaten ( zie [www.bknr.nl/advocaten/](http://www.bknr.nl/advocaten/)).

Wij zijn een klein kantoor in het hart van Leeuwarden met drie gedreven advocaten. Wij hechten waarde aan vakmanschap maar even zoveel aan ons privéleven. Daarom is parttime (4 dagen) werken de standaard. Meer mag maar moet niet.

Voor inlichtingen kunt u contact opnemen met mr Paul Bollema:  
[bollema@bknr.nl](mailto:bollema@bknr.nl) | 06 - 15 30 71 82

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

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

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

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

# 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](http://www.sponglawacademy.com)



*Dirk Verheul (l) in gesprek met Boukje van Steen (midden) en Ewa Krysmann (rechts) van Ploum Law Firm*

# Kostbare tijd besparen met slimme software

Door Dirk Verheul, cliëntadviseur Visser & Visser

Met slimme software voor je administratie bespaar je dagelijks kostbare tijd. Maar hoe weet je welk pakket bij jouw advocatenkantoor past? En hoe kun je hiermee gericht sturen op betere resultaten?

Aan het woord Dirk Verheul, cliëntadviseur van de branchegroep Advocatuur van Visser & Visser, in gesprek met Ploum Law Firm.

“Wat komt een accountant hier doen als we een softwareoplossing voor onze administratie nodig hebben?” Het was een letterlijke vraag van een van de partners van Ploum Law Firm toen Dirk Verheul voor het eerst op bezoek was in het fraaie advocatenkantoor aan de Blaak in Rotterdam. Ploum was al enige tijd op zoek naar een cloud-oplossing voor haar financiële administratie en urenregistratie. Via een softwareleverancier kwam het advocatenkantoor in contact met Visser & Visser, een accountant gespecialiseerd in softwareoplossingen én de advocatuur.

Dirk kan lachen om de kritische vraag: “Het is ook een niet-alledaagse combinatie: een accountant met softwareoplossingen. De tijd dat een accountant alleen je administratie en jaarrekening verzorgde, ligt echter al even achter ons. De digitalisering heeft ons werk veranderd. Wij zijn daar nadrukkelijk in mee gegaan. Sterker nog: we hebben fors geïnvesteerd in onze IT-kennis en hebben een IT-specialist als zusterbedrijf aan ons gebonden. We leveren hierdoor niet alleen cijfers op, maar zorgen er ook voor dat rapportages efficiënt tot stand komen en maximaal inzicht geven in de resultaten.”

### **Digitale backoffice**

De cliëntadviseur van Visser & Visser doelt op de inrichting van de backoffice van kantoren. De branchegroep Advocatuur bestaat intussen zo'n 3 jaar. “We begeleiden advocaten naar slim en efficiënt werken. Of het nu een organisatie is met 100 advocaten in dienst of een startend kantoor. Voor elk bedrijf met personeel in dienst, bieden we een passende oplossing. We kijken vooraf hoe je het ingericht wilt hebben en hoe je wilt gaan rapporteren. Hoe wil je bijvoorbeeld je omzet gere-

gistreerd hebben: per advocaat of per sectie? Daarnaast moet het systeem flexibel zijn. Als je andere belangrijke informatie nodig hebt, moet je die er zo uit kunnen halen. Wie dit aan de voorkant goed inventariseert, heeft daar later in het proces veel gemak van.”

### **Een oplossing op maat**

Dirk licht toe hoe de branchegroep Advocatuur binnen Visser & Visser te werk gaat: “Stap één is dat we kijken hoe een advocatenkantoor het softwarematig heeft aangepakt en of dit voldoet aan moderne eisen. Zo niet, dan inventariseren we wat een passende oplossing is. Wij vormen hierbij de verbindende schakel tussen softwareleveranciers en het advocatenkantoor. Advocaten hoeven dan niet zelf te gaan zoeken naar passende softwareleveranciers, waarmee ze veel tijd besparen. Wij kennen bijna alle leveranciers en kunnen toegevoegde waarde leveren door de kantoren te helpen bij een selectie van slimme softwaresystemen. Een digitale administratie op maat scheelt ondernemers vele kostbare uren. Wat uiteraard goed is voor de concurrentiepositie van een kantoor.”

### *‘We zijn enthousiast’*

Ploum Law Firm is intussen ook overtuigd van de voordelen. In 2018 mocht ‘die accountant met veel verstand van IT én de advocatuur’ de administratieve processen opnieuw inrichten. “We zijn enthousiast”, vertelt Boukje van Steen, interim-manager financiële administratie bij Ploum. “Onze werkprocessen zijn versimpeld en geoptimaliseerd. De kwaliteit van onze dienstverlening is hierdoor zeker toegenomen. Uren van advocaten zijn kostbaar. Deze dienen we optimaal in te zetten.

Advocaten willen zelf ook zo min mogelijk tijd besteden aan interne processen. De nieuwe inrichting van onze backoffice scheelt ons wekelijks vele uren, die wij nu op een andere manier kunnen inzetten voor onze klanten.”

Ploum werkt sinds de zomer van 2018 met Legalsense, TwinField en een scan- en herkenoplossing voor inkoopfacturen. “Alles is geautomatiseerd, door de hele organisatie heen. De hele routing van inkoopfacturen is efficiënter en goed te volgen. In het verleden gingen de facturen fysiek door de organisatie heen, dat is nu niet meer nodig omdat autorisatie digitaal plaatsvindt. Declaraties gaan eerder de deur uit waardoor er sneller wordt betaald. Verder hebben we meer inzicht in de boekingsgangen. Het systeem maakt automatisch rapportages die we op verschillende niveaus kunnen inzetten.”

### **Gebruiksvriendelijke software**

Voorheen gebruikte Ploum Amerikaanse boekhoudsoftware. Dat was onhandig door het afwijkende btw-systeem in Nederland. De software bestond uit losse elementen en was hierdoor gebruiksonvriendelijk, niet functioneel en heel omslachtig in gebruik. Het kostte ons veel tijd. Alles moest handmatig ingevoerd worden. Je moest ook echt kennis hebben van het programma om iets in gang te kunnen zetten.”

Boukje vervolgt haar verhaal: “Er kunnen met de nieuwe software veel makkelijker nieuwe mensen aanhaken aan ons systeem, omdat het bekende en gebruiksvriendelijke software is. Je bent dus minder tijd kwijt met inwerken van medewerkers. Vroeger hing alles ook af van de beschikbaarheid van de afdeling financiële administratie. Nu zijn er meer mensen in de organisatie die kennis van de software

hebben, waardoor collega's minder afhankelijk zijn van onze afdeling. Daardoor verlopen onze werkprocessen een stuk sneller. Nu scant een secretaresse bijvoorbeeld eenvoudig de inkoopfacturen in en zet deze klaar in de portal. De advocaat accordeert de facturen digitaal op een moment dat hem het beste uitkomt en hoeft hier niet fysiek voor aanwezig te zijn op kantoor.”

### **Stap voor stap implementeren**

Ewa Krysmann, projectmanager en IT manager, prijst vooral de wijze van implementeren door Visser & Visser. “Sinds 2015 werkt Ploum in de cloud. We geloven in locatieonafhankelijk werken. Het heeft veel voordelen en maakt ons werk efficiënter. NetDocuments was onze eerste stap in de cloud. We wilden verschillende processen bewust stap voor stap aanpakken, omdat je met diverse afdelingen en lagen in de organisatie te maken hebt.” De IT-manager is erg te spreken over de nieuwe administratieve software: “De cloud-oplossing is zo flexibel dat onze mensen overal kunnen werken: op kantoor, thuis of bij de cliënt. Het zijn digitale nomaden geworden. Dat was voorheen heel anders.”

### **Extra kennis en ‘handjes’ op de werkvloer**

Dirk vertelt dat de stapsgewijze invoering het mogelijk maakte om kort voor de livegang nog te switchen van software voor de inkoopfacturen. “De scanoplossing bleek niet helemaal te voldoen. Omdat alles online is ingericht en wij als kantoor met verschillende softwareleveranciers werken, kon ik eenvoudig switchen voor Ploum.”

Ewa reageert: “Dat is zoveel beter dan bij oude software waarbij alles via één leverancier werd afgenomen. Voldeed het niet, dan had je dat maar te slikken. Fijn was ook dat

Visser & Visser bij de livegang extra kennis en 'handjes' meebracht voor op onze werkvloer. Zo verliep de overgang vlot en foutloos. Meestal krijg je een softwarepakket met ondersteuning op afstand en verder mag je het uitzoeken. De implementatie viel samen met de zomervakantie dus die tijdelijke ondersteuning was ook vanwege onze beperkte capaciteit nog eens zeer wenselijk."

### **Realtime rapportages**

Het administratieve proces is nu zo ingericht dat het advocatenkantoor maximale efficiency behaalt. Boukje vertelt dat ze vooral veel tijd bespaart die voorheen verloren ging aan handmatige transacties. "Van het doen van aangiften en het betalen van inkoopfacturen tot het invoeren en declareren van uren. We hebben nu realtime inzicht in de omzet van onze praktijken met een online dashboard."

## *'Realtime inzicht met een online dashboard'*

Het uiteindelijke doel van Ploum met deze cloudoplossing is volgens de interim-manager om de realtime rapportages van Legalsense en TwinField te gebruiken en zo gericht te sturen op het bedrijfsresultaat. "De belangrijkste KPI's en omzetrappages zijn via het dashboard overal en altijd beschikbaar voor ons bestuur en de compagnons. Net als de winst- en verliescijfers. Het heeft tijd nodig om alle gewenste informatie in beeld te krijgen. De komende periode gebruiken we om dit verder uit te bouwen. Net als met het debiteurenbeheer. De basis was dat al onze mensen eerst goed met de systemen leerden

werken. We zijn overigens al wel flexibeler. De nieuwe manier van werken voelt al helemaal vertrouwd. Alles werkt soepel. Fijn is dat we ook na afloop van het implementatietraject gewoon kunnen bellen met Visser & Visser. Bij vragen denken ze direct praktisch mee met ons."

### **Altijd en overal**

Ewa stelt dat ze als IT-manager het nog nooit heeft meegemaakt dat medewerkers zo tevreden waren over de softwareoplossingen. "Al onze advocaten voeren nu zelf hun uren digitaal in. Dat werkt erg eenvoudig via Legalsense. We merken dat de advocaten blij zijn dat ze nu de mogelijkheid hebben om hun uren direct via de app op hun smartphone in te voeren. Dankzij de app zijn uren altijd en overal bijgewerkt! Ik heb serieus nog nooit met een systeem gewerkt dat zo gebruiksvriendelijk is ingericht."

Boukje vult aan: "Ook een declaratie maken is eenvoudiger en het kost minder tijd omdat fee-earners en secretaresses dit nu zelf kunnen. Voorheen kon dit alleen door de financiële administratie gedaan worden met het gevolg dat je daar dan soms op moest wachten. Nu kan een declaratie er met spoed uit. Zo zijn er meer voorbeelden te noemen."

### **Verstand van boekhouden**

Boukje erkent dat Ploum aanvankelijk koos voor Visser & Visser vanwege de kennis van software en de advocatuur. "Het is erg prettig als iemand de taal van je branche spreekt. Al snel bleek hoe fijn het was dat deze partij ook alle verstand heeft van boekhouden. We hoefden hen niet uit te leggen hoe verschotten en verschotten geboekt moeten worden of hoe je om moet gaan met derden-geldenrekeningen. We kregen er zelfs gericht advies over en zij hielden hier rekening mee



Dirk Verheul

bij de inrichting. Het gaf mij veel rust dat ik daar niet meer aan hoefde te denken. Data overzetten naar een nieuw systeem is één, maar deze dienstverlening vind ik echt van toegevoegde waarde.”Het vertrouwen in Visser & Visser is intussen zo groot dat Ploum hen ook heeft benaderd voor de jaarlijkse audit. “We hadden een goede accountant, maar we wilden toch iemand die meer van onze systemen weet. Van de implementatie en de samenwerking, maar vooral ook kennis heeft van onze branche. Visser & Visser heeft wat ons betreft echt begrepen hoe het werkt in de advocatuur!”

## Accountantskantoor Visser & Visser begeleidt advocatenkantoren naar slim en efficiënt werken

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 [www.visser-visser.nl/advocatuur](http://www.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 advocatuur



# GROWL



## **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





# WORLD

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

# READ THE LATEST EDITION



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

# Hoe advocaten zich moeten aanpassen aan de nieuwe juridische consument

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

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

## **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 kadert uiteraard in de universele 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 consumentenrevolutie.

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 [avvo.com](http://avvo.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 ontegensprekelijk de hoeksteen 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 net 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.

Die 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

aankoop) te beschrijven of de klassieke 'customer journey' in kaart te brengen om het gedrag van de klant, en zo de groei van een onderneming te voorspellen.

### **Onvoorspelbare customer journey**

Vandaag volgt de rechtzoekende echter helemaal geen duidelijk pad meer in zijn zoektocht naar een juridische oplossing. Zo is het bijvoorbeeld steeds minder waar dat het bewustzijn van een merk (of een gekende advocaat) een significante impact heeft op zijn beslissing tot de aankoop van een product (of het inhuren van die advocaat). De toenemende onvoorspelbaarheid in het aankoopgedrag brengt bepaalde consumentenexperts er zelfs toe te stellen dat de klassieke 'customer journey' helemaal zal verdwijnen ten voordele van een nieuwe, niet-lineaire, dynamische en moeilijk voorspelbare 'journey' die consumenten afleggen om tot een aankoop te komen.

De gesprekken van Avvo met rechtzoekenden bevestigen deze bevindingen. Ze omschrijven hun zoektocht naar juridische oplossingen als niet-methodologisch, een combinatie van ongestructureerde online en offline gedragingen, grotendeels gebaseerd op de informatie die ze gemakkelijk vinden op het internet of horen van kennissen. Bepaalde mensen geven aan zelfs adviezen te volgen van advocaten die ze niet kennen of nooit gezien hebben, om de eenvoudige reden dat ze gemakkelijk online terug te vinden zijn. Anderen werken wel samen met een advocaat maar doen parallel toch nog hun eigen onderzoek online. Op het internet klikken ze door van de ene link naar de andere, lezen ze dezelfde informatie veelal meerdere malen en komen zo op de websites terecht van meerdere advocaten en instanties.

Dit zoeken op het internet doen ze op regelmatige basis gedurende een aantal dagen, weken of zelf maanden tot hun juridische probleem is opgelost. 85% van de ondervraagde rechtzoekenden geeft zo aan wekelijks online op zoek te gaan naar informatie betreffende hun probleem, 40% geeft zelfs aan dit dagelijks te doen.

Het bovenstaande toont andermaal aan dat het aankoopgedrag van de nieuwe juridische consument voorafgegaan wordt door een onsystematische analyse van al de verschillende bronnen die momenteel gemakkelijk on- en offline beschikbaar zijn.

### **Geïnformeerd, verbonden en kieskeurig**

Hoewel de consument zich op een niet voorspelbare manier door de koopcyclus lijkt te bewegen is het toch mogelijk de zoektocht naar juridische hulp enigszins te bevatten en zelf te meten. Onderliggend aan het onvoorspelbare gedrag van de consument zijn namelijk steeds drie belangrijke kenmerken aan te wijzen die, wanneer goed begrepen, u kunnen helpen om de moderne rechtzoekende op een meer efficiënte manier te bereiken. De moderne rechtzoekenden onderscheiden zich omdat ze A. beter geïnformeerd zijn, B. beter verbonden zijn en C. kieskeuriger zijn dan vroeger.

#### *A. Beter geïnformeerd*

Ten eerste hebben consumenten toegang tot veel meer juridische informatie dan vroeger. Mensen onderzoeken hun specifieke juridische vragen of kwesties online, sommigen nog voor ze een advocaat consulteren, anderen wanneer ze reeds met een advocaat samenwerken. Rechtzoekenden geven aan dit te doen om niet onwetend aan het proces te

beginnen of om een bepaalde controle over hun advocaat te behouden. Rechtzoekenden gaan online op zoek naar juridische gidsen en artikelen, alsook naar rechtspraak, wetten, besluiten en decreten.. Informatie die vroeger louter beschikbaar was voor de juridische professionals.

Uit het onderzoek blijkt zelfs dat maar liefst 20% van de rechtzoekenden ervan overtuigd is dat ze dezelfde juridische kennis betreffende hun probleem kunnen vergaren als hun advocaat louter door het onderwerp online op te zoeken.

#### *B. Beter verbonden*

Ten tweede zijn de nieuwe juridische consumenten veel beter aangesloten dan voorheen. Ze hebben zicht op de ervaringen van andere rechtzoekenden en worden blootgesteld aan hun meningen via online forums zoals <http://www.juridischforum.be> en online reviews van advocaten. Rechtzoekenden hechten een enorm belang aan de ervaringen van andere mensen met betrekking tot de advocaat waarmee zij al dan niet wensen samen te werken.

#### *C. Kieskeurig*

Ten derde is de nieuwe juridische consument ondergedompeld in een wereld van opties. De rechtzoekende van vandaag – en in feite, de hedendaagse consument in het algemeen – heeft de luxe om te kiezen tussen meer producten, merken en oplossingen dan ooit tevoren.

Veel van deze juridische oplossingen zijn of worden trouwens meer en meer doe-het-zelf oplossingen. In de nabije toekomst zal het zo bijvoorbeeld mogelijk zijn om online een

echtscheiding met wederzijdse toestemming aan te vragen of een bedrijf op te richten zonder hulp van een advocaat of andere adviseur. Indien hulp toch nodig zou zijn, kan men bellen naar een juridische ‘hotline’ om kort met een adviseur te spreken zonder hem te consulteren voor het gehele proces.

Consumenten zullen dan meer en meer worden blootgesteld aan ‘ontbundelde’ diensten tegen een vast tarief, wat veel rechtzoekenden als een serieuze meerwaarde beschouwen. 47% van de ondervraagden reageert positief op het idee om slechts een advocaat in te schakelen bij het evalueren van een reeds voorbereid document en 76% geeft zelfs aan positief te staan tegenover juridische dienstverlening tegen een vaste vergoeding.

In het tweede deel van deze artikelenreeks zullen we dieper ingaan op het concrete online gedrag van de rechtzoekenden en hoe u als advocaat daarop kan, en moet inspelen.

---

#### **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.

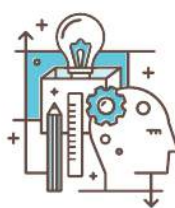
Binnen Jureca is Thomas verantwoordelijk voor business development (contracten met rechtsbijstandverzekeraars, partnerships en overnames) en het financiële en administratieve luik

# THE LEGAL INNOVATION EVENT **Lexpo** 2019



## Collaboration

Collaboration is key, not only between lawyers and their clients, but also between the professional experts working in different practice areas. Partners might recognize the need to change, but their buy-in doesn't always translate to a change in behavior. At Lexpo'19 we explore different perspectives and let key stakeholders take the stage!



## Differentiation

Innovative legaltech solutions are hitting the market at an ever-increasing rate, thereby facilitating the creation of level playing fields for all involved parties. How can law firms differentiate themselves to demonstrate competitive advantage to their clients? There will be multiple sessions at Lexpo'19 that will help formulating your strategy.



## Valuation

What is legal advice really worth to clients? Does the means of delivery affect the value? How to work out the right price on the right deal? Can pricing and client service strategies help to differentiate a law firm from its competitors? How to define what customer-focused really means. And how can technology play a role? At Lexpo'19 prominent subject matter experts will share their views.



## Cyber Security

The news is full of stories about law firm hacks and ransomware victims. Cybersecurity remains a top priority for law firms, the reality is often disappointing; expensive security projects that do not necessarily offer a return on investment tend to be pretty unpopular with CIOs! At Lexpo'19, we won't just stress the importance of cybersecurity—we'll try to find ways of improving security while keeping everyone happy.

## 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](http://Lexpo.com) for more information.

For more information go to:  
[www.lexpo.com](http://www.lexpo.com)

 **8 - 9 APRIL**  
**Park Plaza Amsterdam**



THE LEGAL INNOVATION EVENT  
**Lexpo** 2019



**Heidi Gardner**  
Harvard  
Distinguished Fellow



**Mitchell Kowalski**  
Global Legal Innovator  
& Author



**Jenny Jones**  
Co-Founder &  
Consultant at Metis LLP



**Arup Das**  
ILTA Thought Leader  
of the Year 2018



**Marcus Weinberger**  
Ethical Hacker



**Oz Benamram**  
Chief Knowledge Officer  
at White & Case



**Nandini Jolly**  
Founder &  
CEO of CryptoMill



**Richard Burcher**  
International Legal Pricing  
Consultant at Validatum



**Astrid Altmann**  
Head of Strategy, BD and  
Marketing at Linklaters



**Karl Chapman**  
Strategic Adviser  
at EY Riverview Law

## 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](http://Lexpo.com) for more information.

For more information go to:  
[www.lexpo.com](http://www.lexpo.com)

 **8 - 9 APRIL**  
**Park Plaza Amsterdam**



# Artikelen uit LegalBusinessWorld International

Does your law firm need an innovation team? Door Jessica Lim, Managing Director of Strategic Planning at Lenczner Slaght (advocatenkantoor uit Toronto Canada)

Invisible Work. Door Isabella Galeano, lawyer, legal innovation expert and law professor at Esade Law School, Barcelona (Spanje)



# Does your law firm need an innovation team?

By Jessica Lim, Managing Director of Strategic Planning at Lenczner Slaght



*There's a lot of hype out there about innovation. Innovation-related roles, teams and events are 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, should you keep it? And why?*

To answer these questions, I referred back to literature by strategy and innovation thought leaders and interviewed a small population of senior legal industry professionals from around the globe. None are strategy or innovation consultants or have innovation in their title. I was on a mission to gather objective views from people who understand this space. And, conveniently, the end result of this research would also help to influence the path for the Lenczner Slaght Innovation Hive.

This article is focused on whether law firms need some form of an innovation team, what we mean by innovation and

the rationale behind the answer. It does not aim to address the questions that naturally follow, which are typically centered around how the innovation team can realize its purpose. That is a whole other topic.

## **Yes, you need some form of an innovation team**

Unanimously, the answer was that you do need some form of innovation team, whether you use those two words or not. You need resources committed to this aspect of running a business. As Peter Drucker put it:

*"There is only one valid definition of business purpose: to create a customer. And because its purpose is to create a customer, the business enterprise has two – and only these two – basic functions: marketing and innovation."*

There are rare firms that don't need to strike an innovation team because it's in their DNA. They've been the first-movers for years and often started with focus on areas such as project management and process improvement, applying ideas typically only seen in the corporate world.

Angela Tancock, Chief Strategy Officer at Norton Rose Fulbright, made a good point: "The days of doing innovation off the side of your desk in addition to your day job are over. You won't truly move the needle unless you have individuals doing this as a full-time job - the market is simply moving too quickly. Firms can't stay on top of developments if they don't have a role focused on this. Someone needs to connect all the dots. That takes time and thinking, and it can't be accidental."

Norm Letalik, involved in the Canadian Bar Association Futures project and former Volkswagen Group Canada GC, commented: "Absolutely, law firms should be investing a lot more in innovation - it's an important area. In

my experience MPs spend 80% of time putting out fires." Although, to be fair, spending too much time in fire-fighting mode is a global phenomenon.

Before we carry on, we should clarify the definition of innovation.

## **Innovation is about your firm's renewal and creating value by changing**

Globally and across all industries the definition and scope of innovation varies. This was further reinforced when, in the two most recent meetings of the Toronto Law Firm Innovation Group, this became a topic of discussion. So let's take a look at some definitions and confirm what we mean here.

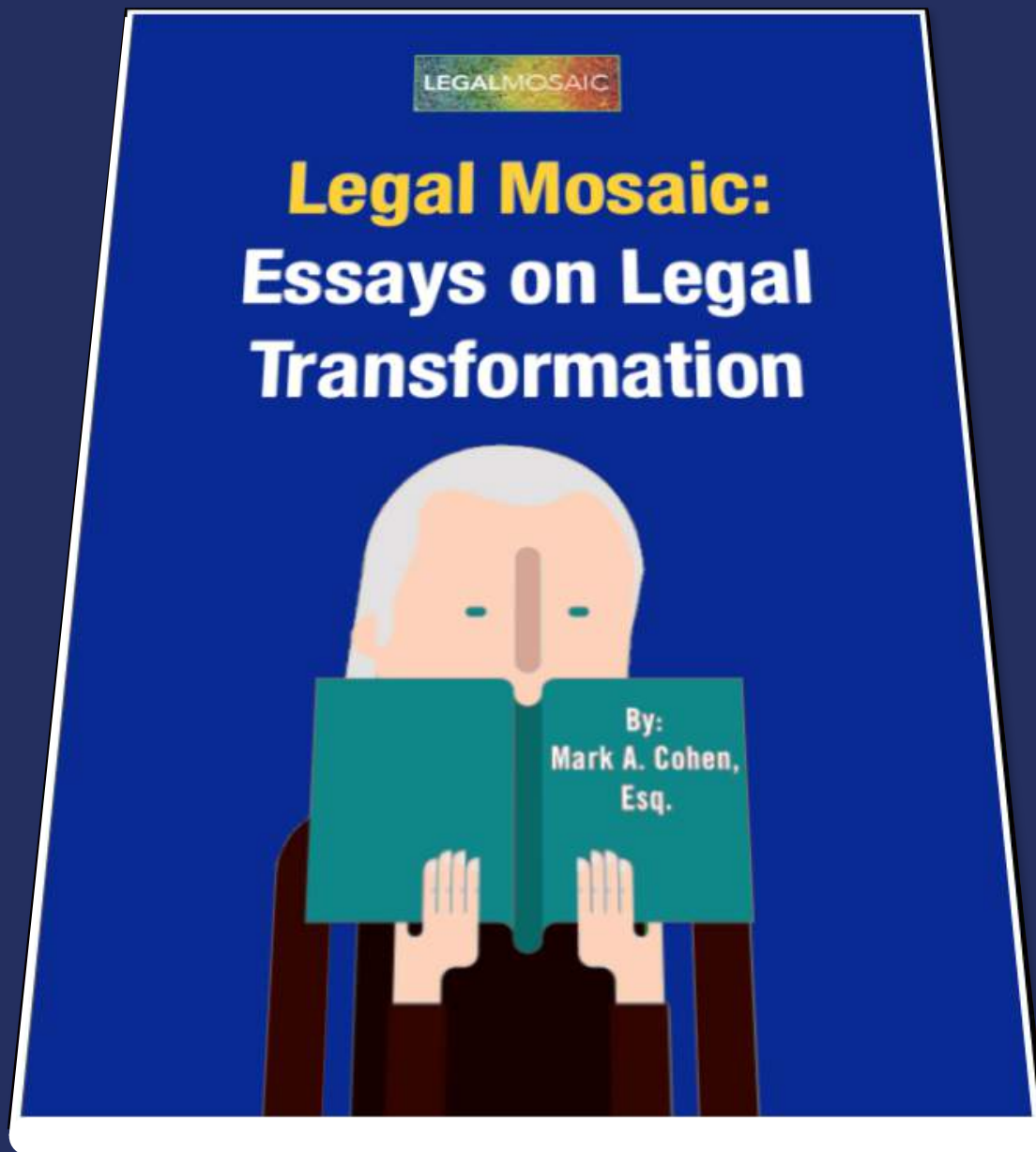
Consider these definitions of innovation:

- "The introduction of something new." - Merriam-Webster
- "The effort to create purposeful, focused change in an enterprise's economic or social potential."- Peter F. Drucker
- "The creation of substantial new value for customers and the firm by creatively changing one or more dimensions of the business system." – MIT Sloan, 2006, Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott and Inigo Arroniz
- "To "innovate" means to "regenerate" – and most companies decline or fail because they fail to regenerate." - Randall S. Wright

Regenerate sounds a little too Doctor Who, so let's go with "renew," which was inspired by a law firm strategist on another continent who shared her view that "to innovate is to adapt in the face of change."

# NEW - NOW AVAILABLE

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](#)

With that in mind, I'm suggesting that innovation is about **renewing your firm** by creating something **new** and of **value** internally or for your **clients** by **changing** some aspect of the firm.

Now let's clarify the scope of what an innovation team should consider focusing on.

### **Your scope should be broad and holistic**

Particularly in the legal sector, the focus of innovation teams differs among firms and – at least on the surface – is often quite narrow and limited to technology projects, client-facing processes or perhaps internal business processes, including matter pricing.

I favour the broad, holistic - albeit amorphous - definition to ensure we keep an open mind to opportunities. Otherwise, it's easy to gravitate towards internal processes only or to abandon innovation because it sounds like something only the Apples, Amazons and Big Law giants can and should do.

My recommendation is to consider internal and client-facing processes, products/services and business models.

### **The end results can be big or small**

Innovation includes a mixture of the small and incremental as well as the big and radical. Or at the rare, but not impossible, end: disruptive.

Cynics may look at the small changes from formal or informal innovation teams and dismiss them as obvious, claiming that you don't need an innovation group to do that. But, as Peter Drucker suggests, the greatest praise an

innovation can receive is for people to say, "This is obvious! Why didn't I think of it? It's so simple!" Further, effective innovations start small. They are not grandiose.

Law firms are gold mines for the small and obvious right now, and that's okay. You have to start somewhere and these little changes can help firms lay the foundation and open the door for radical changes that may be considered in future. So make those changes, celebrate and keep going.

Now that we've established what we mean by innovation, let's go back and look at why a law firm should have some form of innovation.

### **Law firms need innovation to maintain or grow their positions in the marketplace**

Like every business in every industry, law firms do require innovation if they want to retain their current positions or aspire to grow. Until recent years, law firms could get by without business renewal because few, if any, had resources dedicated to some form of innovation. With more and more law firms now building their capabilities and trying new things, those standing still will fall behind.

### **Small and niche firms also require some form of innovation**

At innovation-related events, where I'm surrounded by senior Big Law professionals, I've been asked why a leading corporate litigation firm is interested in innovation. What are we looking to get out of it? My answer is that we're there for the same reason: we need to continually focus on renewing the firm;

if we stand still, we fall behind.

As Jim Hannigan, Senior Manager of Product Development and Project Management at Allen Matkins, pointed out “Every business needs to evaluate at what level it wants to commit to innovation and change initiatives, and dedicate resources as necessary; the key is assigning ownership and responsibility.”

Kelli Wight, Chief Operating Officer at Koskie Minsky, brings the small firm perspective and agrees, adding that “it is what all firms need to do, regardless of size. But there are obvious challenges to innovating in a small firm. Resources are limited, so you have to be so much more laser focused on setting priorities that have the most positive impact on driving your long-term strategy. You don't have the time, people or money to do everything, so choose wisely so you can implement well.”

Small firms have fewer resources and infrastructure and sometimes less opportunity to innovate, particularly when the work is more bespoke, as it is where I work. But there are probably many changes that could be made, even if internal only, that would save people at the firm time, enable them to focus on higher value work and pass that value on to the client in the form of better service, better work product or reduced cost. These are the incremental changes.

We certainly have a long list of changes we are working on. And with small firms being more agile and having the ability to move more quickly, the challenge has become not figuring out what to change but having enough resources, managing the change fatigue and - at

the same time – being patient with how long these changes take.

### **A diverse, focused and persistent team must be committed**

It will not be sufficient to create an innovation team comprised only of full-time fee earners doing it part-time. They will never make the time needed. They will not have the time to attend many of the meetings and they will too often show up without their undivided attention. As Carla Swansburg, Vice President & General Manager at Epiq, points out, “these groups need someone looking externally and identifying opportunities observed in markets, competitors, clients, technology and the future. They also need someone evaluating ideas.” That requires time and commitment.

Another issue with the all-lawyer team is the broken twig analogy, as coined by Toby Brown, Chief Practice Management Officer at Perkins Coie: a homogenous group of lawyers are likely to go around the table on any topic then decide why the firm should do nothing after they find every flaw possible, like spotting a broken twig on a tree branch and declaring the tree dead.

As talented and knowledgeable as lawyers are, that is simply not enough to build and maintain momentum. Non-billable resources must also be committed.

Again, Peter Drucker stated it best: “What innovation requires is hard, focused, purposeful work. If diligence, persistence, and commitment are lacking, talent, ingenuity, and knowledge are of no avail.”

The innovation team also needs to be diverse. And by diverse I'm not just referring to gender and race; I am also referring to age and vocation. It should include those involved in a firm's technology, strategy, knowledge management, process improvement and marketing and business development functions. They all bring different skill sets, knowledge and perspectives that, with the right people and format, will result in a stronger team and better ideas.

### Conclusion

Every business should be committing to some form of innovation and dedicating a diverse team of people who, together, are able to focus internally and on clients, look outwards and ahead, and evaluate ideas.

At Lenczner Slaght, we have proudly headed down that path with the creation of our Innovation Hive, a diverse and focused team committed to purposeful change and with keen,

strong support of firm management.

### About the Author

[Jessica Lim](#) is the Managing Director of Strategic Planning at [Lenczner Slaght](#), a corporate litigation firm recognized by many as Canada's best.

Jessica collaborates with the firm's Management Committee and business function leads to build out and execute the firm's strategic plan. Originally focused on marketing and business development, Jessica now leads the firm's client listening, innovation, process improvement, project management and pricing functions.

Before joining Lenczner Slaght, Jessica worked for nearly a decade at national law and accounting firms, progressing through a series of roles focused on providing value to clients and showcasing specific capabilities and services.



- Lees ook het artikel van Dirk Verheul op pag. 26/27 -



# A Series about Emerging Technologies & Global Systems



By Founder & President World Legal Summit and award winning  
business strategist, Aileen Schultz - See [LegalBusinessWorld  
International](http://LegalBusinessWorldInternational.com) (Website and eMagazine)



# Invisible Work

By Isabella Galeano, lawyer, legal innovation expert and law professor at Esade Law School, Barcelona

You don't get credit for things people don't see. It is as simple as it gets. At Law School I realized pretty quickly that law and the business of law are two very distinct things. And being successful as a lawyer has more to do with how good you are at the business of law than your mastery of the letter of the law. I still remember in awe when my marketing professor at Law School unveiled how the detergent industry works. He revealed that the average performance of soaps and detergents ranks at around 70%. Don't be mistaken. Detergent companies could raise the performance to 80% or 90%; however, there is a point where consumers are not able to perceive additional whiteness in their laundry. Therefore, the incremental effort that it would take to make their products all that more powerful would not be perceived or valued by the consumer. As such, it would result in a waste of resources. I was shocked. Companies were not necessarily doing the best they could but instead the best within the range perceived by their targeted consumer.





# Legal Technology & Innovation Middle East 2019

18 February 2019

JW Marriott Marquis Hotel Dubai, UAE

*Law . Tech . Future*

## MEET + NETWORK + LEARN FROM:



**H.E. Abdulla Al-Majid**  
Assistant Minister and Chief  
Innovation Officer  
Ministry of Justice, UAE



**Mark Beer, OBE**  
President, **The International  
Association for Court  
Administration**  
& Former Chief Executive and  
Registrar,  
**Dubai International Financial  
Centre (DIFC) Courts**



**Abdulrahim Al  
Mudhareb**  
Director of Information  
Technology  
**Dubai Courts**



**James Thomas**  
Global Lead of Legal  
Technology  
**KPMG**

Official Legal  
Solutions Partner



Associate Sponsor



Consulting Partners



Supporting Sponsor



Supporting  
Organisation



Official  
Partner



Innovation  
Network Partner



Media Partner



This got me thinking. This lesson about the importance of demonstrating perceived value and being recognized for one's efforts don't just apply to the soap business. They are so ubiquitous in fact that lawyers could also gain value from this lesson. Let me explain.

Thinking in terms of creating visibility is not a common strategy among lawyers. I can almost say that this strategy is in direct opposition to many law firms' philosophy of maintaining a low profile and being under the radar. Law firms and lawyers tend to have a conservative nature that impedes their interest in embracing social media, self-promotion, outreach or preaching their skills. Many lawyers think their work speaks for itself. However, I can put myself in the client's perspective and realize how difficult it is to assess a legal piece of work. What makes a contract great? Is it the simplicity of its language? Is it when a non-lawyer understands its content? How easy was it to negotiate? That the client gets a great price? That it protects the client from problems when they show up? That the client doesn't need to look back at it for the rest of the contractual relationship?

There is not a clear measure by which to assess the greatness of a legal piece of work. This is the very reason that makes it frankly challenging to show clients the value you are delivering, the greatness of your performance as a lawyer and why they should choose to work with you rather than any other lawyer in this crowded space. Clients are left to make their own subjective assessment perceiving value from ancillary tasks such as email responsiveness; prior deals you've worked on; market reputation; the brand of the law firm you work for; referrals... All external factors not directly re-

lated with the core of the services delivered by a lawyer: legal advice.

Let's take a moment to understand how this dynamic plays out in a transaction where professionals from many industries are involved. Let's say there is a relevant private M&A deal going on (as it turns out, the area of law I have practiced for almost 8 years). If the deal is sizeable enough, this kind of transaction will attract a number of professionals such as investment bankers, auditors, ... and obviously lawyers. It is striking to see how investment bankers have a much easier time demonstrating their value to the client. If you are on the selling side, the higher the (sales)prize you can get for the shareholders, the better the investment banker is doing his/her work, the more he/she will get paid. It's a simple, direct correlation that translates into generous pay for the investment banker.

In the same scenario, how can you, the lawyer, show that the product you are delivering (*i.e.* drafting and negotiating a share purchase agreement) is better than anticipated or better than a competitor's? There might be a lot of work that goes into drafting outstanding representation and warranties or a damages clause, but the client might not realize how valuable that work is until 2 years down the line when a problem in the company he/she bought shows up. If the client ever does realize it, the opportunity to recognize the lawyer for their exemplary work is usually long gone and with it a well-deserved bonus.

The question is, how do lawyers prevent their work from going unseen, invisible? As with the detergent example, how can we find our sweet spot without wasting valuable resources? How



ZOEK EN VERGELIJK  
JURIDISCHE IT-OPLOSSINGEN

Global Legal HACKATHON

**Global Legal  
HACKATHON**

Global Legal ...*Be There* Legal HACKATHON

does a lawyer keep this scenario from happening? Visibility is the key that unlocks clients' doors in markets where differentiation is very difficult to attain. In simple words, being visible allows lawyers to demonstrate their skills, land prominent projects, and build strategic relationships.

How do you then get this visibility that will bring flows of business? How do you show clients in tangible ways the value that you are bringing to the table as a lawyer? The rise of legal operations is a movement towards making the leap from legal invisible work into tangible valued legal work. The answer might lay in gathering relevant data and unveiling its hidden patterns for the benefit of clients and lawyers.

Think of all the tasks that go unnoticed throughout your day. There are a lot of tasks that are hard to monetize for lawyers and fall through the cracks, such as preparation, research, quick over the phone assistance, preparation of pitches for beauty contests or client presentations. This affects both lawyers who follow a billing hour model or flat rate business models. Because even lawyers charging clients a flat rate want to be able to show their clients the work they are performing in an accurate manner. Here is where embracing a legal operations mindset paired with better technological tools designed for lawyers might help close the visibility gap.

Don't leave your work in the dark, be bold and take a moment to shine a light on the work you do for your clients and show your value.

### **About the Author**

[Isabella Galeano](#) is a lawyer, legal innovation expert, a law professor at [Esade Law School](#),

and host of the legal innovation podcast [The Quirky Lawyer](#). Her mission is to contribute to the transformation of the legal industry and to inspire lawyers around the world.

She graduated from Esade Law School in 2010. Her professional practice has always been related to corporate law, M&A and the business world. She has worked at leading international and Spanish law firms for over seven years. Her clients were in a broad range of industries, including financial services, technology, manufacturing, foods & beverages and retail. She has also worked in Nike's and Medtronic's legal departments. In 2018 she graduated from an LLM at Georgetown University Law Center.

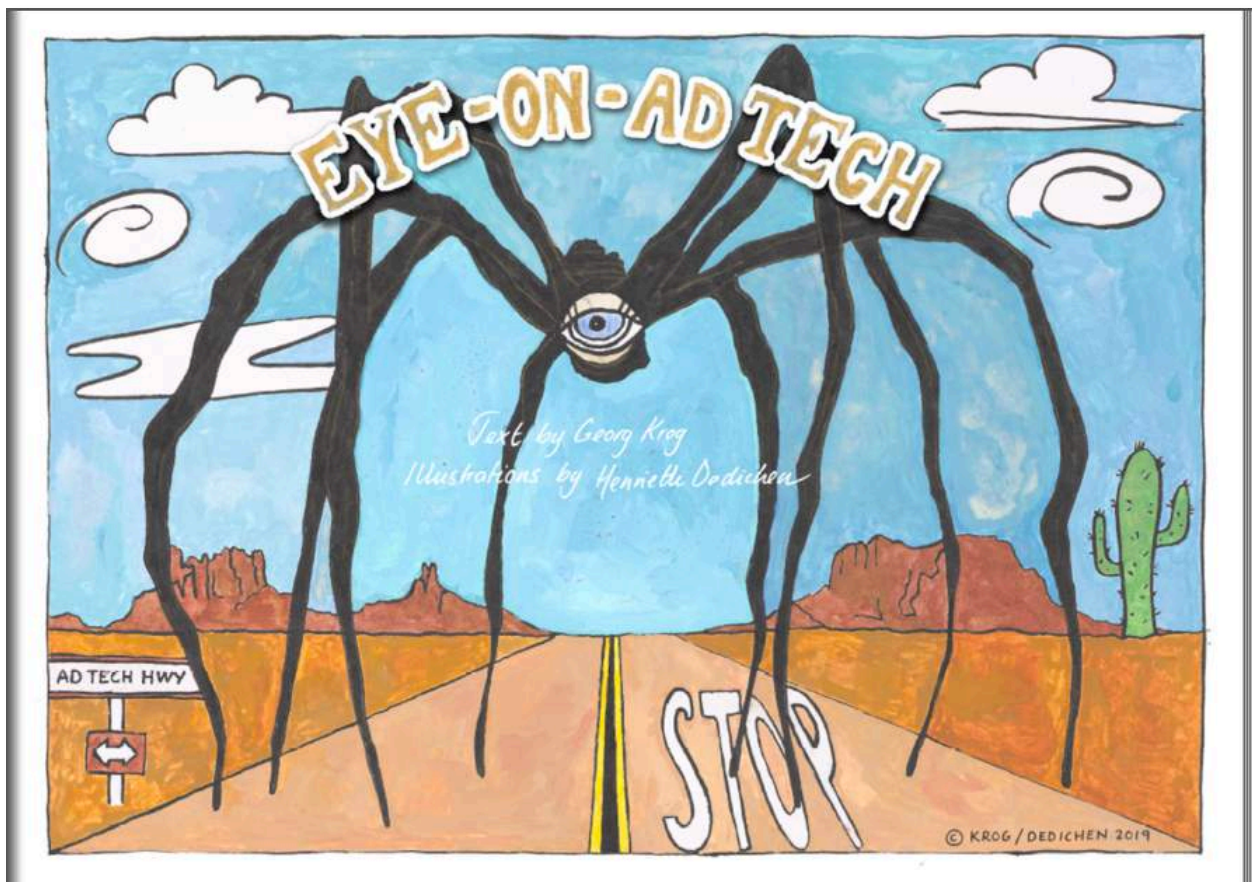
Travelling, Commuting or just some spare time left? Listen to one of the Legal Podcasts from our Partner

LEGAL  
TALK  
NETWORK

LEGAL PODCASTS

# A cartoon on how advertising technology is able to influence and change behaviour

By Georg Philip Krog and Henriette Dedichen



*This cartoon shows in a funny way that the lack of transparency, inadequate information and valid consent regarding the personalization of ads can result in a substantial fine. Just think about the recent penalty of 50 Million euros against GOOGLE LLC ([CNIL](#) and [The New York Times](#))*

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

**GLF** GLOBAL  
LEGAL  
FORUM



Shaping the world  
**through law**

**LEARN MORE AT**  
[www.globallegalforum.com](http://www.globallegalforum.com)

Register | Exhibit | Sponsor | Partner

# DE ADVOCATUUR ALS ONDERNEMING

Een gids voor de succesvolle  
en winstgevende exploitatie  
van een advocatenkantoor

Willem Hengeveld (eindredactie)

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

Boom juridisch





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

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

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

*Een 'must read'  
volgens de redactie  
van dit eMagazine*



**SAVE THE DATE**



**APRIL 8 - 9**

