

LEGAL **BUSINESS** WORLD

• Editie Nederland • Nummer 6 • 2017 • www.legalbusinessworld.nl

Juridische Ethiek als kans voor Business Development

Karolina Dorenbos

Trending topics als handelsmerk

The art of Pricing

Genereer kennis van uw cliënt voor succesvolle acquisitie

De Paralegal treedt meer op de voorgrond

Global Practice over National Labour Migration Policies

Business of Law



www.legalbusinessworld.nl

Vanaf vandaag puur voor jou.

Want wij kiezen als eerste gerechtsdeurwaarderskantoor
100% voor de advocaat. We geloven dat we
de standaard ter discussie kunnen en moeten stellen,
om ons vak naar het allerhoogste niveau te tillen.
Wij zijn Vurich.

vurich.nl

Admiraal de Ruijterweg 21
1057 JT Amsterdam

Postbus 6014
1005 EA Amsterdam

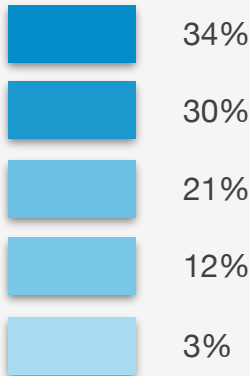
T 088 - 440 3100
E balie@vurich.nl

VURICH
GERECHTSDEURWAARDERS

puur
voor de
advocaat

LegalBusinessWorld lezers

In het vorige nummer gaven wij inzicht in het leesgedrag en de tijdstippen. Nu een overzicht waar de lezers in Nederland vandaag komen. Let op, dit zegt niets over het aandeel per provincie/regio omdat er in bijvoorbeeld Noord-Holland gemiddeld meer advocaten werkzaam zijn dan in Zeeland.



Management/Publisher

iGrowthLegal

Joek Peters

Hermen Veneberg

Allard Winterink

jpeters@igrowthlegal.com

hveneberg@igrowthlegal.com

awinterink@igrowthlegal.com

Editorial

LegalBusinessWorld

MBL Media

Exposure/Media advies

Capital Media Services B.V.

mail@capitalmediaservices.nl

024 - 360 77 10

Design & Layout

LateNight studio's

Algemene informatie

info@legalbusinessworld.nl

©iGrowthLegal B.V.

KvK 61819387

LegalBusinessWorld™

LegalBusinessWorld NL

www.legalbusinessworld.nl

LegalBusinessWorld International

www.legalbusinessworld.com

eMagazine NL: 8 edities per jaar

eMagazine Int: 8 edities per jaar



Coverfoto: Karolina Dorenbos

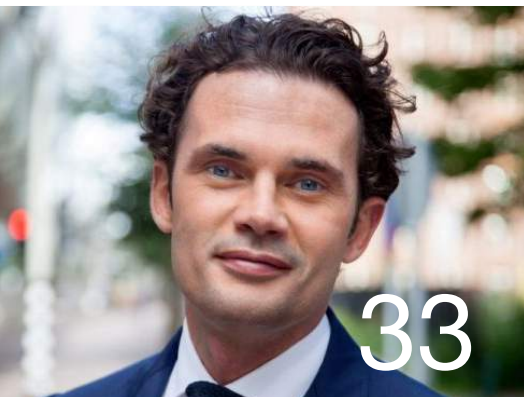
Official Media Partner

PARALEGAL DAY 2017

2 november | Rode Hoed | Amsterdam



www.Paralegalday.nl



ARTIKELEN

- 7 Trending topics als handelsmerk vastleggen of laten gaan? Rob Davey
- 10 Juridische Ethiek als kans voor Business Development, Karolina Dorenbos
- 22 The art of Pricing, Tim Williams
- 25 Ken uw cliënt - Genereer en gebruik kennis van uw cliënt en uw acquisitie wordt makkelijker en beter, Dirk Heuff



INTERVIEW

- 17 De Paralegal treedt meer op de voorgrond, Interview door Michiel Rohlof met Luc van Daele en Ivar Timmer

GLOBAL PRACTICE

- 33 Increasing Eu Influence On National Labour Migration Policies, Reinier Wolters



OVERIG

- 39 Adverteerdersoverzicht
- 41 Selectie nieuwe vacatures

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

Alt Kam Boer advocaten

Zie onze website www.altkamboer.com voor
een track record over de afgelopen 17 jaar.
Vaste prijsafspraken mogelijk.

Info: mr H.J.W. Alt
PB 82228, 2508 EE Den Haag
T: 070 - 358 94 79 | F: 070 358 51 97
E: alt@altkamboer.com



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



Call Care

Telefoonservice voor de advocatuur



Telefoonservice



Agendabeheer



Opvang Overflow

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

Call Care Nederland | 010 – 280 3333 | info@callcare.nl | www.callcare.nl

Trending topics als handelsmerk vastleggen of laten gaan?

Door Rob Davey, Senior Director Global Services bij CompuMark



‘Een Britse drankenproducent heeft het merk ‘Brexit’ geregistreerd als handelsmerk’, meldt NU.nl. Slim, want het is een bekende term, maar wel laat, want het is niet echt meer ‘trending’. Dit komt doordat er veel bij komt kijken wanneer je een bekend gegeven als handelsmerk wilt registreren. Dit kost tijd. Zo moest de naam ‘Brexit’ langs de BOA raad (Board of Appeal) voor de tolerantiestempel. Deze mate van tolerantie is verschillend per land. Zo is het merk ‘Jesus’ in Engeland geweigerd, maar in de Benelux geaccepteerd. Over het algemeen is het in Nederland gemakkelijk om een bekende term als merk te registreren, omdat er bijna nooit merken worden geweigerd vanwege ‘een beledigend karakter’. Dit is een ander verhaal in het buitenland.

Doordat er steeds meer gebruik wordt gemaakt van het internet en sociale mediakanalen, stijgt ook het aantal media-uitingen dat viral gaat. Dit zorgt ervoor dat het voor merken steeds interessanter wordt om trending topics te registreren als handelsmerk. Zo vergroten zij immers hun bereik. Zijn hier ook gevaren aan verbonden?

Handelsmerken zijn woorden, diensten, symbolen of ontwerpen die gemaakt zijn om goederen of diensten te identificeren.

Ze spelen een belangrijke rol bij de reputatie van een merk en bestrijden tegelijkertijd vervalsers en fraudeurs. Dankzij de huidige cultuur waarbij verhalen viraal gaan op het internet, zien we een stijging van merken met namen gebaseerd op trendwoorden en hippe zinnen.

Harambe de gorilla

Bijvoorbeeld: op 28 mei 2016 werd een gorilla, genaamd Harambe, geschoten en vermoord in de dierentuin van Cincinnati nadat hij een driejarig jongetje had aangevallen die in zijn kooi was gevallen. Het verhaal kreeg wereldwijd veel aandacht en al snel was het besluit om Harambe te schieten een onderwerp van felle debatten, het bekende 'sneeuwbaaleffect' vond plaats. De naam van de gorilla ging viral en zorgde voor een groots eerbetoon. De kans om te profiteren van dit verhaal ging niet onopgemerkt aan merkeigenaren voorbij. Ruim een maand nadat het verhaal groots werd uitgelicht, deed een ondernemer uit Ohio een aanvraag om de naam Harambe te registreren om het voor verschillende producten te gebruiken, zoals T-shirts, hoeden en meer.

Covfefe Coffee

Een vergelijkbaar scenario vond eerder dit jaar plaats, toen de Amerikaanse president Donald Trump een tweet plaatste met de typefout 'covfefe'. Het 'nieuwe' woord maakte direct de ronde op social media. Mensen probeerde te ontcijferen wat het woord betekende, wat leidde tot verschillende

interpretaties. De volgende dag was er al een aanvraag voor 'Covfefe Coffee' ingediend. Twee weken later waren er 32 aanvragen voor diverse toepassingen van het woord. We weten nooit zeker of partijen die de naam claimen deze willen gebruiken voor merchandise of voor een handelsmerk, maar één ding is duidelijk: veel pogingen tot registratie van trending topics mislukken en als het wel lukt, dan zijn ze vaak niet succesvol.

Eigenaar van trending topics

De reden van het mislukken is vrij simpel, maar wordt vaak over het hoofd gezien door opportunisten die de aanvraag zo snel mogelijk willen indienen. De website 'Above The Law' schrijft hierover: "...niet alleen merken onderscheiden goederen en diensten van die van anderen, maar ze worden ook gebruikt



om de eigenaar te identificeren”. Met andere woorden: het is goed als iemand een bepaalde zin op een T-shirt wil drukken, maar om succesvol te zijn moet de uitdrukking leiden naar de eigenaar van het T-shirtbedrijf en niet naar een derde partij. Bovendien wordt een handelsmerk alleen geregistreerd als er concrete bewijzen zijn dat de eigenaar het merk in de handel zal gebruiken.

De registratie van een naam mislukt voornamelijk bij aanvragen zonder directe bedoelingen. Bij het indienen van een handelsmerk moet het voor de beoordelende partij namelijk duidelijk zijn wat de exacte plannen zijn. Daarnaast is het ook niet zomaar mogelijk om een begrip dat een ander heeft geïntroduceerd als handelsmerk te claimen.

Helaas betekent dit voor de bovenstaande voorbeelden, dat deze aanvragen geen doorgang hebben gevonden. Alleen president Trump kan het woord ‘covfefe’ daadwerkelijk gebruiken, omdat het woord altijd naar hem leidt. ‘Harambe’ kan ook alleen als handelsmerk worden gebruikt door de gorilla of dierentuin zelf.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van de obstakels die je tegenkomt bij het registreren van een handelsmerk. Het kan op het eerste gezicht een goed idee lijken om een trending topic te claimen als handelsmerk, maar verslik je niet in de stappen die je moet doorlopen. Tot nu toe zijn er maar weinig dergelijke succesvolle aanvragen voorgekomen. Evalueer je idee dus goed voordat je in het diepe duikt.

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

14,7 JAAR
DUURT GEMIDDELD EEN HUWELIJK

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



NEDERLANDSE VERENIGING
Familierecht
Advocaten
Scheidingsmediators



Juridische Ethiek als kans voor Business Development

Door Karolina Dorenbos, partner L&A advocaten

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Business development in flux

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De financiële crisis verhoogde het ethische (rechts)bewustzijn

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

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

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

Business partner

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

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

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

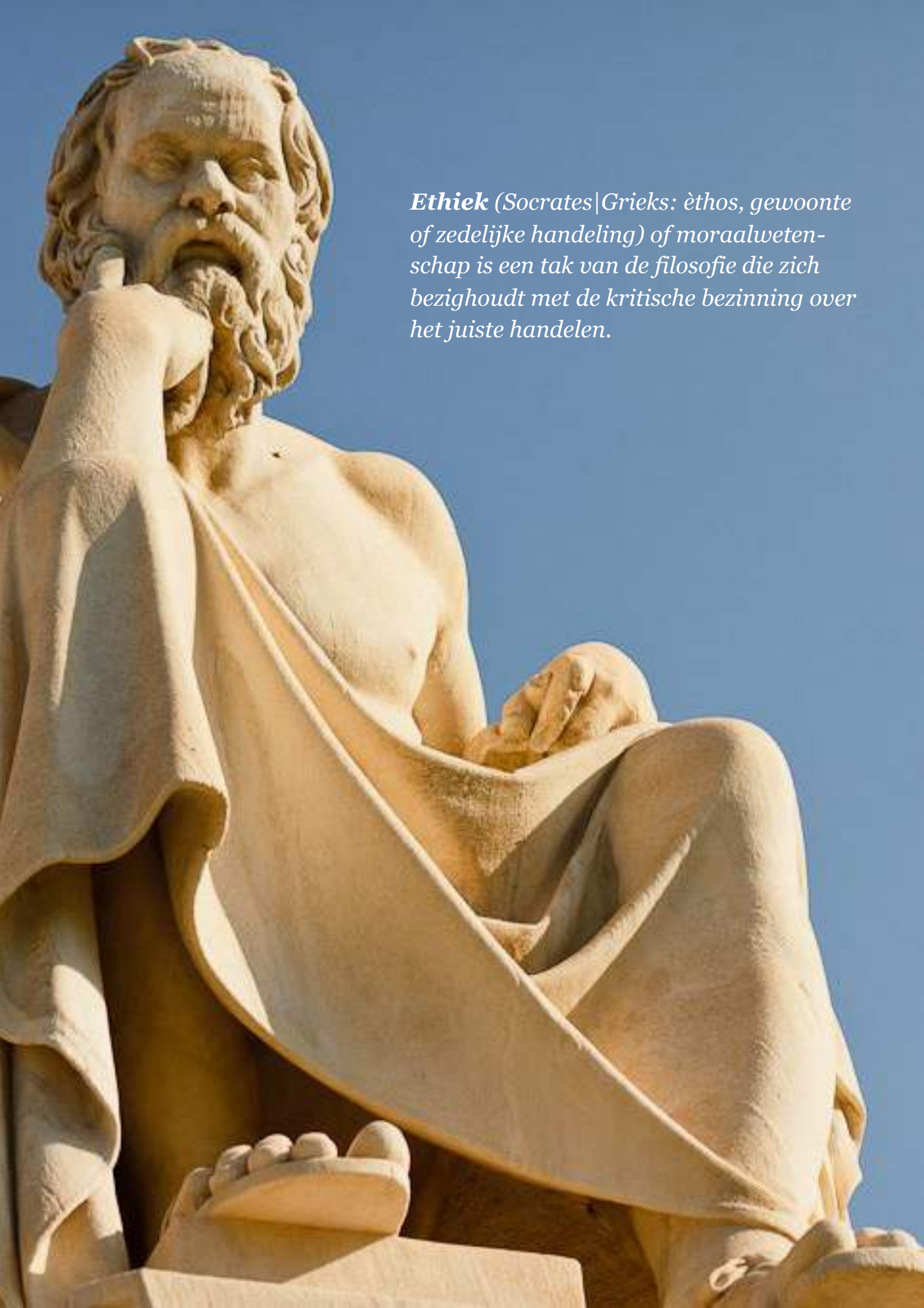
Maar ik ben niet alleen een corporate arbeids-

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

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

Recht en ethiek

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



***Ethiek** (Socrates|Grieks: èthos, gewoonte of zedelijke handeling) of moraalwetenschap is een tak van de filosofie die zich bezighoudt met de kritische bezinning over het juiste handelen.*

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

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

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

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

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

Ten slotte

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

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

Over de auteur

Karolina Dorenbos heeft meer dan 15 jaar corporate en arbeidsrechtelijke ervaring

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

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

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



Procederen in Oostenrijk?

Wijnkamp Advocatuur / Advokatur GmbH

Nederlandstalig advocatenkantoor gevestigd in Oostenrijk.

**Meerdere advocaten
Meerdere specialismen
Communicatie in de Nederlandse taal.**

A-6460 Imst, Sirapuit 7 Oostenrijk

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

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



Luc van Daele

De Paralegal treedt meer op de voorgrond

Interview door Michiel Rohlof met Luc van Daele, Managing Director Legadex en Ivar Timmer, Onderzoeker en Hoofddocent bij de master Legal Management aan de Hogeschool van Amsterdam

De opkomst van LegalTech verandert de juridische wereld momenteel in hoog tempo. Met één druk op de knop genereert een cliënt straks adviezen, waar nu nog de hoofdprijs voor betaald wordt. Het verdienmodel van klassiek geschoolde advocaten komt door deze ‘commoditization’ sterk onder druk te staan en paralegals gaan de komende jaren veel taken overnemen, denkt Luc van Daele, directeur bij juridisch dienstverlener Legadex. Door hun procesmatige manier van werken en een sterke affiniteit met IT zijn het de paralegals die straks de ruggengraat van een kantoor of juridische afdeling gaan vormen.

Van Daele merkt het al enige tijd: de vraag naar paralegals groeit. Waar deze functie in Angelsaksische landen al veel langer een volwaardige rol speelt, krijgt de paralegalrol nu ook in

Nederland steeds meer voet aan de grond. Bij juridische afdelingen wordt steeds meer belang gehecht aan IT gerelateerde competenties. Deze competenties komen in de beroepsopleiding van bedrijfsjuristen en advocaten niet of nauwelijks aan bod, terwijl voor paralegals IT en bijvoorbeeld kennis van werkprocessen een van de belangrijkste kerncompetenties is. General Counsels zien de meerwaarde van deze rol binnen hun juridische teams al langer en ook de advocatenkantoren worden nu wakker, aldus Van Daele. “Zo’n beetje elk groot advocatenkantoor is hier de afgelopen twee jaar op bezoek geweest om te kijken hoe zij paralegals binnen hun eigen organisatie kan inpassen. Het klassieke vooroordeel van paralegals als juridische medewerkers die alle rotklusjes over de schutting geworpen krijgen, verdwijnt snel naar de achtergrond. Door hun kennis van IT en LegalTech zijn het namelijk de paralegals

die de komende jaren de transitie naar een slimme, efficiënte juridische dienstverlening zullen verwezenlijken. De rol van paralegal krijgt daarmee steeds meer inhoud.”

Tijdens de derde Paralegal Day, op 2 november 2017 in Amsterdam, gaan paralegals en bedrijfsjuristen dieper in op de specifieke rol die paralegals binnen een bedrijf of advocatenkantoor innemen. Van Daele omschrijft de paralegal als procesmatige jurist met een stevige basiskennis van het recht maar ook met een flinke dosis IT kennis en een sterk organisatorisch en analytisch vermogen. Met name die IT-kennis zal de komende jaren het verschil gaan maken, denkt hij. “Nu al wordt veel juridisch werk ondersteund door software op basis van kunstmatige intelligentie en dat gaat alleen maar toenemen. Er zijn juristen nodig die die systemen begrijpen en de uitkomsten ervan kunnen analyseren. Dat is

Op donderdag 2 november 2017 wordt voor de derde keer de ‘Paralegal Day’ georganiseerd. De Rode Hoed in Amsterdam is die dag de verzamelplek voor paralegals, support lawyers en General Counsel. Onderwerpen die naar voren komen zijn juridisch inhoudelijke aspecten van de beroepsgroep zoals contract- en projectmanagement, maar er is ook veel aandacht voor soft skills en natuurlijk IT. Anouk van Breda, organisator van de Paralegal Day: “Dit jaar beginnen we met een ronde speeddates, waarbij paralegals elkaar ontmoeten en onder begeleiding van een moderator over verschillende onderwerpen brainstormen. Er zijn verschillende keynote speakers, waaronder Julie Shannon, ooit begonnen als paralegal en razendsnel doorgegroeid naar Director Legal/International Business Lawyer bij AkzoNobel en Jan Scholtes, hoogleraar aan de Universiteit van Maastricht en strategiedirecteur van ZyLAB, leverancier van kunstmatige intelligentie-software voor de advocatuur. Daarnaast komt een groep General Counsel bijeen om best practices uit te wisselen m.b.t. de inzet en groei van paralegals in hun organisatie. Maar het belangrijkste is natuurlijk het netwerken met paralegal collega’s van andere bedrijven, waar veel ruimte voor is. Wij verwachten dit jaar wederom een hoge opkomst, een teken dat de beroepsgroep steeds verder groeit en professionaliseert.”

Meer informatie zie www.paralegalday.nl

een rol die bij uitstek bij de paralegal past.” Als voorbeeld noemt Van Daele een recente klus die Legadex voor een financieel dienstverlener verrichtte. ‘Een hypotheekportefeuille bestaande uit een veelvoud van systemen, datasets en contracten, moest verkoopklaar gemaakt worden. Met behulp van slimme software is deze eerst volledig geanalyseerd en daarna is er door een groep paralegals een conclusie aan verbonden. Dat is werk dat door een hoge component IT niet door klassieke advocaten kan worden gedaan.’”

Onder de merknaam Review Robot ontwikkelt Legadex bruikbare AI-toepassingen voor de juridische praktijk om daarmee zoveel mogelijk informatie uit een dataset te halen en daar conclusies aan te verbinden. En ook daar zorgen paralegals voor een menselijke check en controle. Van Daele: “De toepassingen van kunstmatige intelligentie zijn legio. Waar bedrijven echt behoefte aan hebben, is inzicht in hun data om daar op het gebied van bijvoorbeeld privacy, M&A, de GDPR of jaarverslagen ook iets mee te kunnen doen. Die taak kun je beter neerleggen bij goed geschoolde paralegals die vanuit data denken, want traditionele advocaten kunnen daar niets over zeggen. Dat zien nu ook de advocatenkantoren, die steeds meer technisch geschoolde juristen aantrekken.”

Ivar Timmer, Onderzoeker en Hoofddocent bij de master Legal Management aan de Hogeschool van Amsterdam (HvA), ziet deze trend ook en in het curriculum van de HvA zijn vakken als legal design en procesmanagement dan ook standaard.

Timmer verwacht dat steeds meer hbo-juristen op die manier hun weg zullen vinden rich-

ting advocatuur en bedrijfsleven, in een rol als paralegal.

Timmer: “Veel juridische afdelingen maken de laatste jaren werk van functiedifferentiatie, mede onder invloed van digitalisering. Juridische afdelingen die intensief bezig zijn met



Ivar Timmer

het optimaliseren en inrichten van processen komen vaak vanzelf tot de conclusie dat sommige taken beter kunnen worden belegd bij hbo-juridische professionals. Elke juridische afdeling heeft een diversiteit aan taken, die zeker niet allemaal matchen met de kennis en vaardigheden van klassiek opgeleide juristen. Een goed op elkaar ingespeeld team van paralegals en juridisch inhoudelijk specialisten werkt effectiever dan een team met alleen maar ‘klassieke’ juristen.

Timmer onderscheidt verschillende typen paralegal-functies: Sommige hebben een accent op contractmanagement en corporate housekeeping, andere op het behandelen van veel voorkomende casuïstiek, het werken aan juridische projecten of het beheren van legal tech-applicaties. Timmer: “Vroeger ontbrak een goed matchende vooropleiding en de ‘zittende’ generatie paralegals heeft dan ook sterk verschillende opleidingsachtergronden. Met de start van HBO-Rechten in 2002 is er een goed passende voorbereiding voor een carrière in een ‘parajuridische functie’ gekomen. Op basis van arbeidsmarktonderzoek en in afstemming met de beroepspraktijk zijn er landelijk zeven competenties geformuleerd, waar alle HBO-Rechtenopleidingen hun curriculum op afstemmen. Bij deze competenties kun je denken aan juridisch analyseren, adviseren en organiseren. Om studenten hierin op te leiden heeft het curriculum het recht als kern en besteedt het daarnaast veel aandacht aan communicatie, organisatorische vaardigheden en IT.”

Natuurlijk is er ook een kostenplaatje aan verbonden: een hbo-geschoolde jurist zal in aanvang minder verdienen dan een universitair jurist. Toch zijn het met name de IT-competenties die beter passen bij wat er in de toekomst nodig is, denkt Van Daele. Veel van de diensten die Legadex nu uitrolt hebben een basis in juridische informatievoorziening, zoals de opbouw van virtuele datarooms en due diligence bij M&A transacties, maar ook corporate housekeeping en contractmanagement binnen juridische afdelingen. Het gaat daarbij vaak om grote hoeveelheden data die moeten worden verwerkt en geanalyseerd, waarbij steeds vaker gebruik gemaakt wordt van kunstmatige intelligentie. Van Daele: “In

feite zijn bedrijven bezig met het terugbrengen van handmatig werk en het verschaffen van beter inzicht in de relevante informatie. Voor het uitlezen van die systemen en het verbinden van conclusies aan die analyse is zowel juridisch als technisch inzicht nodig. Zulke competenties vind je eerder bij een hbo-jurist.”

Sinds 2010 is er ook een heuse ‘Beroepsopleiding Paralegals’ bijgekomen, een samenwerking tussen Legadex en de Stichting Beroepsopleiding Paralegals (SBP).

Sinds 2010 wordt door de Stichting Beroepsopleiding Paralegals en Legadex een beroepsopleiding aangeboden, die universitair en hbo-geschoolde juristen klaarstoomt voor een carrière als paralegal. Momenteel bestaat de opleiding uit acht, los te volgen modules: Persoonlijke effectiviteit, Legal Business English, Legal Entity Management, contracteren en contractmanagement, beheer van intellectueel eigendom, praktijktoepassing van legal software, projectmanagement en presentatievaardigheden. In elke module is uitgebreid aandacht voor praktijkkennis en softwaresystemen voor juridisch gebruik, als voorbereiding op de latere functie als paralegal. Na afronding van iedere module ontvangen studenten een SBP certificaat. Axel Viaene, lid van de Raad van Advies Stichting Beroepsopleiding Paralegals: “Van de General Counsel en zijn team wordt een meer strategische en commerciële bijdrage verwacht. In dat team heeft de paralegal een belangrijke rol en [deze opleiding](#) legt hiervoor een belangrijke basis.”

Het aandeel IT is ook flink aanwezig, met o.a. een module juridische software en veel aandacht voor de toepassing van kunstmatige

intelligentie bij o.a. contractmanagement en projectmanagement. Van Daele: “Denken vanuit data is één van de kernkwaliteiten van een paralegal en dat gaat de komende jaren zijn vruchten afwerpen, nu steeds meer bedrijven en advocatenkantoren, maar ook de rechterlijke macht, kijken naar manieren om kunstmatige intelligentie toe te passen. ‘Legal’ is behoorlijk wakker geworden als het gaat om de inzet van LegalTech. Het is heel boeiend om te zien dat niet de kernberoepen zoals een advocaat of bedrijfsjurist, maar juist de van oudsher ondersteunende functies als een paralegal in de schijnwerpers staan.

Je ziet het ook in de medische wereld: kunstmatige intelligentie gaat daar de komende jaren veel werk van artsen overnemen en de behoefte aan IT-onderlegde professionals met een basiskennis van de geneeskunde neemt toe.”

Ook Timmer van de HvA juicht initiatieven als de Beroepsopleiding Paralegal sterk toe: volgens hem een teken dat de beroepsgroep

steeds verder professionaliseert. “Wij leiden studenten beroepsgericht op, maar richten ons op de gehele rechtspraktijk, van decentrale overheid tot Openbaar Ministerie en bedrijfsleven. In de eindfase van de opleiding specialiseren studenten zich in een bepaalde sector, maar we kunnen zeker niet alle aspecten bestrijken. Uiteindelijk moet een alumnus zich bij een werkgever gericht doorontwikkelen. Daarbij is voortdurende bij- en nascholing nodig en daar voorziet een opleiding als die van Legadex in.”

Van Daele concludeert: “De afgelopen jaren keek met name de advocatuur de kat uit de boom, maar de ontwikkelingen in de juridische wereld gaan nu zo snel dat het niet meer verstandig is om vast te houden aan de traditionele marktbenadering. Bedrijven vragen om oplossingen die een traditionele advocaat niet altijd kan leveren. Paralegals hebben in dat opzicht de toekomst: zij zijn veel beter uitgerust voor de juridische werkelijkheid die de komende jaren zal ontstaan.”

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



VU LAW ACADEMY

www.vulaw.nl

Leergangen voor specialisatie en verdieping:

- Arbeidsrecht **Nu met 2 praktische werkgroepen**
- Aanbestedingsrecht voor inkoopers en juristen
- Grondslagen vennootschaps- en ondernemingsrecht
- Intellectueel Eigendomsrecht
- M&A, law, finance, skills
- Strafrechtelijk bewijsrecht vanuit verdedigingsperspectief
- Verbintenissenrecht

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

IS VERDER KIJKEN



De Kunst van het bepalen van de juiste prijs

Door Tim Williams, Founding Partner Ignition Consulting Group

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

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

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

Professionele verkoop

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

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

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

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

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



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

Zowel kwantitatief als kwalitatief

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

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

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

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



[Meer over Tim Williams klik hier](#)



I  

STICHTING
DierenLot

**HELP DIEREN IN NOOD,
OOK BIJ
U IN DE BUURT**

www.dier.nu



Ken uw cliënt

Genereer en gebruik kennis van uw cliënt en uw acquisitie wordt makkelijker en beter

Betere business development in 9 stappen, deel 8

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

Een voorbeeld, ter inleiding

“We moeten bij onze oude cliënten van een paar jaar geleden weer eens kijken wat we met ze kunnen doen”, was de opmerking van de sectievoorzitter richting zijn business development manager. Deze pakte een vel papier en formuleerde vier vragen:

1. Welke cliënten hebben 4 jaar geleden omzet gebracht maar doen dat sinds 2 jaar niet meer?
2. Wat is de stand van zaken in de relevante bedrijfstakken?
3. Zitten deze cliënten nu bij een ander kantoor, zo ja, welk kantoor?
4. Wie kennen we bij die cliënten of zouden we moeten kennen?

In samenwerking met de financiële administratie werd een handzaam Excel-bestand gemaakt waarin per sectie, klantnaam, bedrijfstak en jaartallen verschillende rangordes en combinaties werden gemaakt om inzichtelijk te krijgen wat er met die 'oude' cliënten gebeurd was. Dit resulteerde in een lijst van cliënten om te benaderen. Via deskresearch werd in beeld gebracht of de bedrijfstak actueel interessant was en dus of de cliënten nog actief bezig zijn (dit inclusief een eventuele overgang naar andere kantoren). Vervolgens werd ook de contactenlijst en LinkedIn gebruikt om de kansrijke relaties te identificeren en te rangschikken van 'onbekend' tot 'goede zakelijke relatie'. Op basis daarvan werd een aanvalsplan gemaakt met daarin per advocaat een aantal taken voorzien van deadlines en gewenste hulp(middelen).

Dit voorbeeld illustreert hoe business development gebaseerd wordt op relevante informatie over cliënten en prospects. In dit artikel zullen we stilstaan bij:

- I. Het belang van cliëntkennis
- II. Het genereren van deze kennis
- III. Het gebruiken van deze cliëntkennis

I. Wat is het belang van cliëntkennis?

Hoe beter u weet wat een cliënt bezighoudt en wat hij belangrijk vindt, hoe beter u uw dienstverlening daarop kunt aanpassen. Bijna iedereen, in welke bedrijfstak dan ook, wordt blijer van een dienstverlening die specifiek is aangepast aan de eigen situatie; een dienstverlening die een oplossing biedt voor dát specifieke vraagstuk. Waarin zichtbaar en herkenbaar is dat het product of de dienst speciaal bedoeld is voor de ontvanger. Bijvoorbeeld Starbucks klanten vinden het fijn

dat hun take-away latte macchiato hun naam draagt. In plaats van 'een koffie' is het 'hun koffie' geworden; dat is in hun ogen een toegevoegde waarde die voldoende is om een meerprijs te willen betalen. Voor Starbucks is het slechts de prijs van een viltstift en een beetje aandacht die deze meerprijs realiseert.

Naast een blijere cliënt is er nog een voordeel van het goed gebruiken van cliëntenkennis: efficiency en daarmee kostenbesparing. Als u biedt waar uw cliënt behoefte aan heeft dan volgt daar automatisch uit dat u andere zaken níet meer hoeft te doen. Elektronische facturen, video calls etc. zijn voorbeelden waarmee tijd en geld bespaard kunnen worden. Er is nog een derde reden waarom het genereren en gebruiken van cliëntkennis zo relevant is. Het stelt u in staat om alle medewerkers beter te betrekken in het proces van dienstverlening en daarmee een echt cliëntgericht kantoor te worden. Het grote voordeel daarvan is dat cliënten zich meer verbonden voelen met het kantoor, waardoor de zogenaamde 'exit barriers' verhoogd worden: Cliënten realiseren zich dat ze zo goed bediend worden zodat er geen redenen zijn om naar alternatieven te kijken of om geïnteresseerd te zijn in de avances die andere kantoren maken.

II. Cliëntenkennis genereren, hoe doe ik dat?

Er zijn veel verschillende manieren om kennis over cliënten te genereren. Om te voorkomen dat u als een 'kip zonder kop' alles gaat verzamelen en daarmee uw servers vol laat lopen met honderden gigabytes, is het slim om eerst te bedenken wat u met die kennis gaat doen. De kernvraag om te stellen is: Wat moeten we weten om onze cliënten beter te

kunnen bedienen? De achterliggende vraag is dan direct wat cliënten verstaan onder ‘betere dienstverlening’.

Soorten cliëntenkennis

Direct versus indirect

Via persoonlijke contacten (intake, netwerk-momenten, overleggen, interviews) met uw cliënt verkrijgt u directe kennis en informatie. Door vraag & antwoord kunt u ook dieper ingaan op de aangereikte informatie. Ook uw eigen administratie bevat veel data over de werkrelatie die u met een cliënt heeft.

Indirecte manieren om cliëntkennis te vergaren zijn media en andere openbare bronnen zoals jaarverslagen, website, onderzoeksrapporten, netwerkcontacten, beurzen en tentoonstellingen, nieuwsbrieven etc.

Harde kennis versus zachte kennis

‘Hard’ in de zin van objectief, feitelijk en rationeel. Jaarverslagen en onderzoeksrapporten bijvoorbeeld, maar ook uw eigen administratie en CRM-systeem bevatten deze harde informatie.

‘Zachte’ informatie is subjectief en minder tastbaar. Het gaat dan om achtergronden, meningen, inschattingen, verwachtingen. De kwaliteit van persoonlijke relaties is een voorbeeld van zachte kennis.

Zakelijk versus persoonlijk

Uw cliënt als organisatie en uw cliënt als een combinatie van een mens.

In het geval van de cliënt als organisatie gaat het om kennis van de doelen, structuur, werkwijzen en (on)mogelijkheden van de organisatie. De kennis die u vergaart zal vooral daarop in gaan. In het acquisitietraject is het bijvoorbeeld relevant te weten hoe de beslissingsprocessen bij uw cliënt verlopen: Wie is

er betrokken en wie speelt welke rol? Met die kennis kunt u uw benaderingswijze zo inrichten dat de juiste mensen de juiste informatie krijgen op het juiste moment.

De persoonlijke kennis die u vergaart over een organisatie gaat vooral over de menselijke kant. In het voorbeeld van acquisitie: Wat zijn informele leiders in het beslissingsproces, wat zijn de persoonlijke belangen van de deelnemers en waar zijn ze gevoelig voor?

Transactioneel versus relationeel

Welke diensten heeft de cliënt afgenomen in welke periodes, tegen welke tarieven? Is de ontwikkeling hiervan positief, stabiel of negatief? Deze vragen leiden tot transactionele kennis: kennis die afkomstig is van transacties met cliënten. Door de transactionele kennis van verschillende cliënten uit eenzelfde bedrijfstak met elkaar te vergelijken, ontstaat inzicht in overlap en in de verschillen. Vervolgens kan geïdentificeerd worden waar mogelijkheden voor kruisbestuiving liggen.

Wie van onze medewerkers heeft contact met welke medewerkers bij de cliënt, zowel zakelijk/inhoudelijk als persoonlijk. Daarbij kijkend naar de actuele status alsook naar de historie. Wellicht kennen uw medewerkers de mensen bij uw cliënt uit een eerder werkzaam leven. Oude contacten kunnen een goede manier zijn bij het ontwikkelen en versterken van relaties.

Cliënt versus zijn omgeving

Veel kennis hebben over de cliënt is heel relevant, maar er moet niet vergeten worden dat de omgeving en de ontwikkelingen daarin een grote invloed hebben op uw cliënt. Zo betekent bijvoorbeeld de consolidatieslag in

de internationale luchtvaart nogal wat voor de Nederlands luchtvaartmaatschappijen en is dus relevant voor het identificeren van mogelijke probleemgebieden bij die maatschappijen.

De ontwikkelingen in consumentenkoopgedrag heeft een grote invloed gehad op bijvoorbeeld V&D en naast de arbeidsrechten

lijke en ondernemingsrechtelijke kwesties die daaruit voortvloeiden, had het grote invloed op de binnenstedelijke vastgoedmarkt.

III. Cliëntenkennis, hoe gebruik ik dat?

Kennis van cliënt is in elke fase van business development te gebruiken. In de eerder verschenen artikelen¹ is hier al aandacht aan besteed. Hieronder een beknopt overzicht

Fase	Kennis	Gebruik
Profilering	<ul style="list-style-type: none"> • Waar komt mijn doelgroep, waar ontmoeten ze elkaar, welke evenementen en media zijn relevant? • Wat zijn de karakteristieken van mijn doelgroep, behoeften, wensen en verwachtingen? • Wat doen mijn concurrenten, wat zijn hun sterke & zwakke kanten, wat is hun profiel en communicatie-activiteiten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van propositie • Identificatie en selectie van de juiste netwerken en media • Bepalen van onderscheidend voordeel • Vormgeven van authentiek verhaal • Organisatie van persoonlijke profilering en kantoorcommunicatie (incl. budgetten)
Acquisitie	<ul style="list-style-type: none"> • Wat speelt er concreet/actueel bij de doelgroep en in hun omgeving? • Wat vindt mijn prospect belangrijk in zijn samenwerking met de advocaat/notaris? Wat is de rol in het beslissingsproces? • Welke ervaring heeft de prospect met mijn professie? Hoe goed is hij op de hoogte? • Met welke concurrenten wordt/is gewerkt? • Wat zijn de belangrijke beslissingscriteria? • Beschikbaar budget? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaal gespreksonderwerpen • Keuze voor benaderingswijze • Check op belang en relevantie van een kwestie (hoofd- vs. bijzaken) • Matchen van behoefte en verwachtingen met onze dienstverlening • Identificatie van kritische succesfactoren • Opstellen van offerte en begroting
Binding	<ul style="list-style-type: none"> • Duur en inhoud van samenwerking in de cliëntrelatie • Evaluaties van voorgaande dossiers, feedback op werkwijze • In welke mate biedt de tevredenheid van de client mogelijkheden voor andere terreinen die het kantoor aanbiedt? • Wat is het relevante netwerk van de cliënt en in hoeverre zijn introducties mogelijk? • Wat is onze share of wallet bij verschillende cliënten? • Hoe zien we het groeipotentieel van cliënten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificatie van 'blinde vlekken' in dienstverlening en werkwijze en daarmee de mogelijke risico's voor omzet • Identificatie van mogelijke kruisbestuiving • Vaststellen van mate van tevredenheid • Suggesties voor aanpassen/verbeteren van werkwijze c.q. tips voor nieuwe typen dienstverlening • Introductie bij relevante netwerken/prospects c.q. creëren van ambassadeurs • Input voor gedifferentieerde benadering van geselecteerde waardevolle cliënten

per fase van de te genereren soorten kennis en hoe die vervolgens gebruikt kan worden.

Tot slot


Het genereren van cliëntkennis kan lijken op een theoretische studieopdracht. Vergis u echter niet. Hoe beter u uw cliënt kent, hoe beter u in staat bent om op het juiste moment de juiste kwesties aan te snijden en bespreekbaar te maken. En dat op een manier die zowel voor de cliënt als voor u soepeler en dus effectiever verloopt. Het zorgt er mede

voor dat uw positie bij de cliënt versterkt wordt met alle positieve effecten van dien.

Noot

1. De eerder verschenen artikelen:
Profilering, hoe word ik (h)erkend?
[LegalBusinessWorld #8 2016](#),
Van contact naar contract (acquisitie)
[LegalBusinessWorld #1 2017](#),
Cliëntenbinding, winstgevender dan acquisitie
[LegalBusinessWorld # 4 2017](#)

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



Aantjes Zevenberg
ADVOCATEN

CASSATIE
IN CIVIELE ZAKEN

Mr. K. Aantjes
aantjes@aanjeszevenberg.nl

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

070-3906260 | www.azcassatie.nl

Beroepsaansprakelijkheid notarissen? HOOGSTE TIJD OM UW VERZEKERING TE UPDATEN!

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

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

U wilt een financieel adviseur met verstand van úw zaken?

Neem contact op voor een afspraak.
Bel 033-20 35 000 of mail naar ron@ronborgdorff.nl

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



RON BORGdorff
FINANCIEEL ADVISEUR VOOR
NOTARIAAT & ADVOCATUUR



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

- Bibliotheek 'Must Have' -

Small Law Firm KPIs: How to Measure Your Way to Greater Profits

Teaches the business basics to run your firm, improve client satisfaction, and track performance.



Shop now >

the answer company
THOMSON REUTERS



*How Professionals and Their Firms
Succeed by Breaking Down Silos*

SMART COLLABORATION

HEIDI K. GARDNER
AN ANSWER COMPANY PUBLISHED BY THOMSON REUTERS

In **Smart Collaboration**, Heidi K. Gardner shows that firms earn higher margins, inspire greater client loyalty, attract and retain the best talent, and gain a competitive edge when specialists collaborate across functional boundaries.

Shop now >

 **Harvard
Business
Review**



Global Practice eMag

Claim your Legal Expertise in your own country and abroad and publish your contribution in LegalBusinessWorld Global Practice eMagazine

Op de volgende pagina treft u een voorbeeld aan van een artikel dat volgende week in de nieuwe editie van LegalBusinessWorld Global Practice verschijnt. Global Practice is een eMagazine dat wordt verspreid onder de 65.000 lezers van het Business of Law eMagazine en de [Internationale website](#).

Daarnaast worden de artikelen uit Global Practice gepromoot via verschillende netwerken (advocatuur en bedrijfsjuristen) en bij verschijning van ieder nieuw nummer worden de artikelen uit dit nummer gecommuniceerd via onze Legal Wire*

Deel uw kennis en publiceer in het Global Practice eMagazine.

Voor meer informatie ga naar www.legalbusinessworld.com/globalpractice of klik op het onderstaande eMagazine.



Legal Wire

Legal Wire provides top tier press release and other communication distribution with a state-of-the-art SaaS platform that is intuitive, fast and secure. The message will be posted on hundreds of web sites, high profile media web sites and international web sites (guaranteed posting). It will be posted on social media services (guaranteed posting), it will be distributed on the iCrowdNewswire network, it will be emailed to journalists around the globe and it will be included in key RSS feeds. Millions of unique monthly visitors to the Legal/Business/Financial Content network will have access to messages or announcements.



LEGAL[®] EVOLUTION 2017

THE EUROPEAN LEGALTECH EXPO & CONGRESS

23-24 October, 2017
Kap Europa, Frankfurt

GET YOUR TICKET



A CLEAR VISION FOR TOMORROW'S LAWYER

JOIN THE LEGAL[®] EVOLUTION

LEGAL[®]EVOLUTION is a premier legal tech event in Europe addressing the digital transformation of the law. We are the definitive interface connecting law firms, legal departments, legal tech companies, scientists, and policymakers.

In conjunction with our integrated academic congress in English language, our exhibition area gathers the most innovative legal technology solutions available today. Using these resources and networking opportunities, participants will learn how to survive and thrive in the digital revolution.

- Take Part!
- ▶ Meet the leaders of the legal tech industry
 - ▶ Learn about innovative technology and legal tech solutions
 - ▶ Connect and form lasting bonds with client and peer alike
 - ▶ Invest in the fast-approaching age of automation
 - ▶ Future-proof your law practice

LEARN MORE

INCREASING EU INFLUENCE ON NATIONAL LABOUR MIGRATION POLICIES

By Reinier Wolters, attorney at law and specialist in employment and labour migration law, Valegis Advocaten Netherlands



Reinier Wolters

International mobility of workers requires effective immigration solutions. In a globalizing world, corporate immigration is on the rise.

Traditionally immigration is a theme that many want to regulate on a national basis, but in fact national sovereignty over this topic has been partially abandoned in favour of the gradual establishment of an area of freedom, security and justice in the European Union (EU).

As a result, national immigration policies, though still existent, are being gradually replaced by policies based on EU-law. Recent examples of such immigration policies are the implementation of the EU-Blue Card Directive¹ and the Single Permit Directive².

Implementation of these EU immigration policies on a national level to a certain extent results in a harmonised structure of migration policies throughout the EU. However, the effective use of EU policies on a national level varies a lot.

In the Netherlands the EU-Blue Card policy is hardly a success mainly due to the existence of more favourable and effective national policies such as the Dutch 'Highly Skilled Migrant Programme', which is a very popular programme that is used to allow third country nationals (non-EU) to reside and work in the Netherlands.

The Highly Skilled Migrant (HSM) Programme contains less restrictive access conditions than the Blue Card policy and hence the Blue Card policy is rarely used in the Netherlands. In 2015, only 20 Blue Card permits were issued in the Netherlands compared to 7909 HSM permits. In comparison, the introduction of the Blue Card in Germany has led to a successful programme. In Germany 14620 permits were issued in 2015 against 11 permits on the basis of comparable national policies. The Blue Card's success in Germany is explained by the lack of a more favourable policy for skilled labour³. Large differences in the use of the Blue Card on national levels resulted in little effectiveness of the directive.

On 7 June 2016, the European Commission proposed further harmonisation on the conditions of entry and residence of third-country nationals for the purposes of highly skilled employment in order to solve the inefficiency of the current Blue Card⁴. The new policy intends to have exclusive effect that prevents the member states from allowing parallel regulations such as the Dutch programme for highly skilled migrants. The initial response from member states is not too positive. The Netherlands has announced that it wants to maintain the current HSM programme due to its effectiveness and flexibility. Considering the response it remains uncertain if the purpose of harmonisation will be achieved by this proposal.

INTRA CORPORATE TRANSFEREES

To achieve harmonisation of immigration policies between member states, exclusivity of policies proves to be a good instrument. With the introduction of the 'ICT-Directive' DIRECTIVE 2014/66/EU OF THE EUROPEAN

PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 15 May 2014 on the conditions of entry and residence of third-country nationals in the framework of an intra-corporate transfer. The EU has taken a step further in implementing a policy to increase the competitiveness of the labour market.

The European Parliament and the Council of the European Union consider that as a result of the globalisation of business, increasing trade and the growth and spread of multinational groups, in recent years movements of managers, specialists and trainee employees of branches and subsidiaries of multinationals, temporarily relocated for short assignments to other units of the company, have gained momentum.

Such intra-corporate transfers of key personnel result in new skills and knowledge, innovation and enhanced economic opportunities for the host entities, thus advancing the knowledge-based economy in the EU while fostering investment flows across the EU. Intra-corporate transfers from third countries also have the potential to facilitate intra-corporate transfers from the EU to third-country companies and to put the EU in a stronger position in its relationship with international partners. Facilitation of intra-corporate transfers enables multinational groups to tap their human resources best.

The ICT-Directive aims to establish a transparent and simplified procedure for admission of intra-corporate transferees, based on common definitions and harmonised criteria. Compared with previously implemented directives such as the Blue Card, the ICT-Directive has a mandatory applicability if the

if the international transfer of personnel falls under the scope of the directive. As a consequence there is no room for member states to apply local policies that promotes further harmonisation.

INTRA-EU MOBILITY

The ICT-Directive promotes intra-EU mobility by allowing the holder of a valid intra-corporate transferee permit issued by one member state to enter, to stay and to work in one or more other member states. Short-term should cover stays in member states other than the one that issued the intra-corporate transferee permit, for a period of up to 90 days per member state. Long-term mobility regards stay longer than the aforementioned 90 days.

CONDITIONS OF EMPLOYMENT

Intra-corporate transferees should benefit from at least the same terms and conditions of employment as posted workers whose employer is established on the territory of the EU. Similar to conditions set as defined by the Posted Workers Directive, which concerns the posting of workers intra-EU⁵, social dumping is prevented by creating a level playing field with respect to remuneration during the transfer.

ICT DIRECTIVE IMPLEMENTATION IN THE NETHERLANDS

As per 29 November 2016, the ICT-Directive is implemented in Dutch national laws. As a consequence, companies based outside the EU can apply for an Intra-Corporate Transfer permit (ICT permit) for employees who are temporarily posted to a group entity within the EU. The regulations apply to the transfers of managers, specialists or trainees and hold the following characteristics:

The ICT-regulations apply to intra-corporate transfers of employees who remain employed by the non-EU entity and have an employment history with said entity of at least three months before starting the assignment in the Netherlands. The Netherlands has opted for a shortest possible period of employment history to allow maximum use of the regulations.

The ICT-permit has a maximum validity of three years and cannot be extended after this period. After the three years have lapsed, the Netherlands currently provides for a continuation of the assignment on the basis of national legislation.

In order to promote families to join workers on assignments, the employee and its family members are exempted from the requirement to pass a civic integration exam and family members have work authorisation.

The salary of the employee should be in conformity with the market conditions. There are no fixed salary standards, but the existing salary thresholds for Highly Skilled Migrants will be used as indicator⁶.

A cooling-off period of six months applies to transferees who require a consecutive posting to the Netherlands as an Intra-Company Transferee after they have been posted on an assignment before.

The ICT-permit has a temporary nature, which means that accrued years of residency on the basis of an ICT-permit do not qualify for calculation of relevant years to obtain a long term EU residence permit. Dutch national laws provide for a national permanent residence permit though, which does take into account

accrued years of residency on the ICT-permit.

HIGHLY SKILLED MIGRANT PERMIT VERSUS ICT PERMIT

The ICT-Directive works exclusively and as a consequence it is not possible to successfully apply for a Highly Skilled Migrant permit (HSM permit) when the application falls within the scope of the ICT Directive: there is no element of choice here. The applicant whose situation falls within the scope of the ICT Directive will either receive an ICT permit if all conditions are met, or the application will be rejected all together.

Both types of permits have their advantages and disadvantages. The ICT permit makes it easier to transfer an employee within the EU, but it cannot be extended after three years. The HSM permit does not provide its holder with EU mobility rights, but it can be extended

after three years and its holder can build up rights in the Netherlands.

Postings of employees who are placed on a local Dutch employment contract do not fall under the scope of the ICT Directive and therefore may still qualify for a Highly Skilled Migrant permit.

CONCLUSION

EU law continues to promote further harmonisation of labour migration policies on a national (member state) level. Mostly due to compromises to the original purpose of the directives, some policies, in particular the EU Blue Card, hardly achieve the original goals. Due to the exclusivity of the applicability of the ICT-Directive, its implementation has drastically changed the international mobility practice of multinational companies in the Netherlands. At the same time, the ICT-permit has not received a very warm welcome. There



are undeniably benefits to harmonisation of rules within the EU and to the possibilities for intra-EU mobility, but on a national level, the ICT-permit is less attractive to transferred employees considering the limitation in the duration to three years, and the fact that long term EU residency require

Notes

1. COUNCIL DIRECTIVE 2009/50/EC of 25 May 2009 on the conditions of entry and residence of third-country nationals for the purposes of highly qualified employment
2. DIRECTIVE 2011/98/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 13 December 2011 on a single application procedure for a single permit for third-country nationals to reside and work in the territory of a Member State and on a common set of rights for third-country workers legally residing in a Member State
3. European Parliament, 'Briefing Revision of the Blue Card Directive' May 2017
4. COM (2016) 378: Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on the conditions of

entry and residence of third-country nationals for the purposes of highly skilled employment

5. Directive 96/71/EC of the European Parliament and of the Council, concerning the posting of workers in the framework of the provision of services

6. 2017 thresholds: Highly skilled migrant aged 30 years and up: € 4,324; migrants younger than 30 years: € 3,170; migrants who recently graduated or who hold a search year permit in the Netherlands € 2,272

About the Author

Reinier Wolters is an attorney at law at Valegis Advocaten and an expert in employment and labour migration law. He serves an international client base and advises companies with respect to international mobility of their personnel.

www.gatewaytoholland.com | <https://www.valegis.com/?lang=en>

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



Call Care

Telefoonservice voor de advocatuur



Telefoonservice



Agendabeheer



Opvang Overflow

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

Call Care Nederland | 010 – 280 3333 | info@callcare.nl | www.callcare.nl



Let's share more legal knowledge!

Dirkzwager congratulates Legal Business World
with the new Global Practice eMagazine.

We are proud to be a partner in sharing our
legal knowledge.

Dirkzwager
advocaten & notarissen

**Legal Mosaic:
More Essays on
Legal Delivery**

**Klik hier en lees (online)
of download het boek**

**Latin American
Legal Market**

Whitepaper
Adam Smith, Esq. 2017

**Klik hier en lees (online)
of download het eMag**

Meer informatie over onze adverteerders en hun aanbod: gebruik de link(s) op de advertentiepagina's of de advertentie op de portal.

Aantjes Zevenberg advocaten	29	Radboud Universiteit	41
Alt Kam Boer advocaten	6	Ron Borgdorff	29
Call Care	6/37	Vereniging FAS (verder-online.nl)	9
Dirkzwager advocaten & notarissen	38	VU Law Academy	21
Kortman Advocaten	41	Vurich	2
Paralegal Day 2017	4	Wijnkamp advocatuur	6



THE GREAT LEGAL REFORMATION



Mitchell Kowalski

Author of the critically-acclaimed
Avoiding Extinction: Reimagining Legal Services for the 21st Century

www.ru.nl/werkenbij

De Faculteit der Rechtsgeleerdheid is op zoek naar

Promovendus Financieel recht (1,0 fte)

Als promovendus Financieel recht verricht u promotieonderzoek naar een onderwerp naar keuze dat ligt op het brede terrein van de publiekrechtelijke en/of privaatrechtelijke regulering van de financiële sector en de daarop actieve spelers. Een onderzoeksverblijf in het buitenland behoort tot de mogelijkheden. U geeft voor een klein gedeelte van uw aanstelling onderwijs op het brede terrein van het financieel recht. U bent bij voorkeur afgestudeerd met een scriptie over een financieel rechtelijk onderwerp. Daarnaast heeft u aantoonbare belangstelling voor het financieel recht zoals blijkt uit uw keuze voor een mastervak en/of (student)stage.

We invite you to
change perspective

Radboud Universiteit



KORTMAN ADVOCATEN



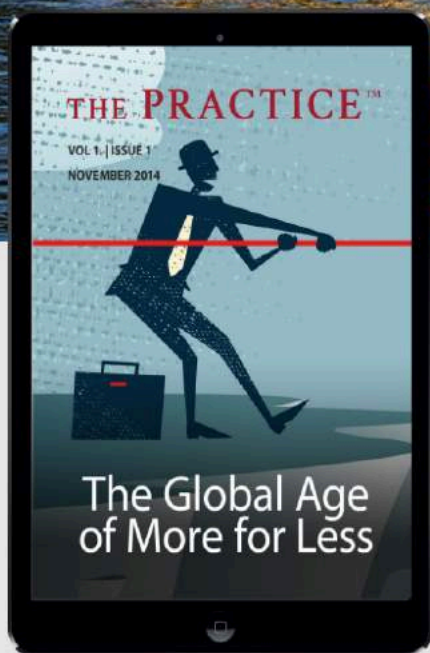
Kortman Advocaten is een gerenommeerd advocatenkantoor in het centrum van Den Haag.

WIJ ZIJN OP ZOEK NAAR NIEUWE KANTOOR-GENOTEN DIE BINNEN ONS KANTOOR HUN EIGEN PRAKTIJK UITBOUWEN.

Advocaten op ons kantoor zijn zelfstandig ondernemer.

Bent u geïnteresseerd in een boeiende werkomgeving met professionele ondersteuning, prettige collegiale sfeer en ervaren collega-advocaten? Lees verder op www.kortmanadvocaten.nl of neem telefonisch contact op: **070 - 302 40 30.**

Where academic research and
practical advice come together



The Practice is a unique digital magazine that takes cutting-edge, empirical research on the global legal profession and makes it accessible to busy practitioners.

To learn more, visit theppractice.law.harvard.edu



HARVARD LAW SCHOOL
Center on the Legal Profession