

LEGAL **BUSINESS** WORLD

• Editie Nederland • Nummer 6 • 2018 • www.legalbusinessworld.nl

Weet wat je als ondernemer tekent

Alles over LMA Light documentatie

Joannes de Bont

In deze editie o.a.

Het kantoor van de toekomst betekent het opnieuw uitvinden van ons beroep

Winst- en efficiëntie verbetering van het kantoor

Groot door kleinschaligheid, We All Love Law

De Zaak op Orde - Groot succes door powertalks en break-out sessies

Business of Law



www.legalbusinessworld.nl



Risico's raken uw ondernemersgeest⁺ en uw ambities.

Deze risico's kunnen van operationele en financiële aard zijn. Denk aan uw locatie, uw apparatuur of uw cash-flow. En wat als u persoonlijk aansprakelijk wordt gesteld voor een beroepsfout? Wat als u arbeidsongeschikt raakt? En welke maatregelen neemt u voor risicobeheersing en bescherming tegen (financiële) gevolgen van cyberrisico's? Belangrijke zaken waar u op een kostenefficiënte en verstandige wijze mee om moet gaan.

Aon Professional Services adviseert u bij het inzichtelijk en beheersbaar maken van uw risico's. Wij kennen de advocatuur al 70 jaar en zijn dé verzekeringspecialist voor deze sector. Wij bieden u een optimale totaaloplossing met diverse verzekeringen, producten en diensten toegespitst op uw branche. Zo krijgt u de ruimte om te ondernemen met een solide basis.

Ontdek op www.aon.nl hoe Aon u kan ondersteunen.

Zoeken op Auteur

Sinds kort kunt u op de site in de [Tag Cloud](#) zoeken op auteur. Hieronder een overzicht van deze cloud.

[Aceds](#)

[Alain Camonier](#)
[Alex Hamilton](#)
[Alex de Jong](#)
[Anne Hakvoort](#)
[Anne de Wolf](#)
[Arlette Putker-Blees](#)
[Arnoud Engelfriet](#)
[Arnoud Veldhuis](#)
[Artikel van de Week](#)
[B. de Wit](#)
[Barend van de Kraats](#)
[Bart de Man](#)
[Bas Kodden](#)
[Ben Houdmont](#)
[Berend Broerse](#)
[Bernadette van Leeuwen](#)
[Bram Krijnen](#)
[Cock van den Brugge](#)
[Colin van Oosterhout](#)
[Dany Daelemans](#)
[David J. Parnell](#)
[Deloitte Legal](#)
[Diederik Goseweh](#)
[Dirk Heuff](#)
[Eric-Jan Dijks](#)
[Eva Peeters](#)
[Evert de Pender](#)
[Floris ten Kate](#)
[Frans Vleggeert](#)
[Gast Redacteur](#)
[Georgia Brooks](#)
[Gerard Tanja](#)
[Global Legal](#)
[Hackathon](#)
[Gordon Braun-Woodbury](#)
[Guy Alvarez](#)
[Guy Moeyersoms](#)
[Han Mesters](#)
[Hans Schuurman](#)
[Hans-Martijn Roos](#)
[Heidi Gardner](#)
[Herb Thomas](#)
[Hermen Veneberg](#)
[Hugues Delescaillay](#)

[Ilse van de Pas](#)
[In the Picture](#)
[Ine van de Laar](#)
[Ivan Rasic](#)
[James Bliwas](#)
[Jan Adriaanse](#)
[Jan Bastiani](#)
[Jan Schurings](#)
[Jan-Carel Redelé](#)
[Janet Stanton](#)
[Jeroen Allebrandi](#)
[Jeroen Zweers](#)
[Joanna Michaels](#)
[Jochem Roelofs](#)
[Joek Peters](#)
[Johan Koggink](#)
[Johannes Scholtes](#)
[John Grimley](#)
[Joost Vrancken](#)
[Peeters](#)
[Jordan Furlong](#)
[Judica Krikke](#)
[Julius Scholten](#)
[Juridische producten](#)
[Karolina Dorenbos](#)
[Kees van Noortwijk](#)
[Kenneth A. Grady](#)
[Kennis Informatie](#)
[Laurens Mommers](#)
[LeReTo](#)
[Leonie van der Grinten](#)
[Luc van Daele](#)
[Lucien Engelen](#)
[M Kroeks](#)
[Machiel Galjaart](#)
[Marc Delissen](#)
[Marcel Hielkema](#)
[Marco van der Ree](#)
[Marijn Rooymans](#)
[Marjan Hermkes](#)
[Mark A. Cohen](#)
[Mark Kater](#)
[Mart van de Kerkhof](#)
[Martijn Voorveld](#)
[Martin Krüger](#)
[Martin van Hemert](#)
[Menno Ong](#)
[Michiel van Straaten](#)
[Need to Read](#)
[Nic Rossen](#)
[Niek van de Pasch](#)
[Nienke Slump](#)
[Olga Javornik](#)
[Onderzoek](#)
[Paralegalday](#)

[Patrick J. McKenna](#)
[Peter Craddock](#)
[Peter G. Peek](#)
[Peter van Schelven](#)
[Petra Kiphardt](#)
[Pieter Sonneveld](#)
[Pleit](#)
[Rainer Kaspar](#)
[Rein Everard](#)
[Remko Roosjen](#)
[René Orij](#)
[Rick Schmitz](#)
[Rob Ameerun](#)
[Rob Davey](#)
[Rob Wesseling](#)
[Rob van de Plassche](#)
[Robert Bierwolf](#)
[Robert Lamers](#)
[Roel Laumans](#)
[Ron Baker](#)
[Ron Friendmann](#)
[Rudy Moenaert](#)
[Sander van Essen](#)
[Sara Liesker](#)
[Scipio van der Stoel](#)
[Silvia Hodges Silverstein](#)
[Solveigh Bijkerk](#)
[Speakers Corner](#)
[Special](#)
[Special Friedmann](#)
[Tamara Willemse-Swagemakers](#)
[Terry Verheij](#)
[Tim Rook](#)
[Tim Williams](#)
[Tim van der Maas](#)
[Timo Schrama](#)
[Willem van Boom](#)
[William Schonewille](#)
[Zylab](#)
[eDiscovery](#)



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
©iGrowthLegal B.V.
KvK 61819387

LegalBusinessWorld™

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

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



Cover: Joannes de Bont



Windt Le Grand Leeuwenburgh is een onafhankelijk advocatenkantoor met een in het ondernemingsrecht verankerde arbeidsrechtelijke praktijk, gevestigd aan de Coolsingel in Rotterdam. Met een internationale mindset zijn wij gericht op het bijstaan van het grootzakelijk bedrijfsleven met advisering, bij transacties en in het oplossen van fundamentele conflicten, op het gebied van collectief ontslag, sluiting of verplaatsing van activiteiten, staking, fraude, beloning en medezeggenschap. Onze advocaten behoren tot de beste professionals van hun vakgebied. Vanwege de groei van deze praktijk zijn wij op zoek naar een

advocaat-medewerker voor de arbeidsrechtpraktijk

Je wordt onderdeel van een team van ongeveer vijftiengertig eersteklas professionals (inclusief ondersteuning), dat de belangen behartigt van onze relaties bij juridische en strategische vraagstukken van krimp, groei en transitie. De cultuur van kantoor is gedreven, samenwerkend en 'no-nonsense'.

Heb jij:

- ✓ vijf tot negen jaar ervaring als advocaat: geheel of gedeeltelijk in de arbeidsrechtpraktijk;
- ✓ bovengemiddelde gedrevenheid en analytische vaardigheden;
- ✓ een grondige kennis van het arbeids- en ondernemingsrecht;
- ✓ een uitstekende beheersing van het Nederlands en Engels in woord en geschrift;
- ✓ empathisch vermogen en een prettige assertiviteit.

Dan bieden wij jou een kleinschalige, hoogwaardige werkomgeving die matcht met je inslag en talenten, met mooi arbeidsrechtelijk-en ondernemingsrechtelijk werk tegen een aantrekkelijke beloning. Je geeft mede vorm aan een jong kantoor, kan samen ambitieuze én haalbare doelen stellen en zal gestimuleerd worden in jouw professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Leg bij interesse contact met onze compagnon Peter de Waal via p.dewaal@windtlegal.com of 06 2269 3374. Desgewenst kun je ook informatie inwinnen via onze adviseur Tim Zumpolle van ZumpolleVanderStoel via tim@zumpollevanderstoel.nl of 06 2222 5153.



07



15



32



21



48



38



65

ARTIKELEN

- 7 Weet wat je als ondernemer tekent. Alles over LMA Light documentatie, Joannes de Bont
- 21 Winst- en efficiëntie verbetering van het kantoor, Hans Schuurman
- 38 De Zaak op Orde. Groot succes door powertalks en break-out sessies

INTERVIEWS

- 15 Het kantoor van de toekomst betekent het opnieuw uitvinden van ons beroep, interview met Sandra van Heukelom-Verhage
- 32 Groot door kleinschaligheid. We All Love Law, interview met Ruben Wiegerink

INTERNATIONAAL

- 48 Hold'em or Fold'em? Placing Bets on LegalTech and Innovation, Jason Moysé
- 65 Failure to Delegate, Richard G. Stock

OVERIG

- 44 Powertalks (video) de Zaak op Orde
- 45 Summit Legal Revolution 15% korting voor Legal BusinessWorld lezers
- 68 Summit Life Science IP
- 69 Adverteerdersoverzicht



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

Mr. K. Aantjes

aantjes@ aantjeszevenberg.nl

Mr. F.I. van Dorsser

vandorsser@ aantjeszevenberg.nl

070-3906260 | www.aantjeszevenberg.nl

ADVOCATEN

IN DE PRAKTIJK.

zoekt advocaten uit de praktijk!

Dé mogelijkheid om in een prima omgeving je eigen praktijk te voeren.

Wij zoeken advocaten die zelfstandig zijn of dat willen worden om op basis van kostendeling ons team te versterken.

Natuurlijk hebben wij een no-nonsense mentaliteit en zijn we jong en dynamisch, maar vooral werken we met kennis van zaken en met plezier!

Reageer telefonisch (030-214 50 24) of per mail (vandenbroek@ indepraktijk.com).

Waar? Maliesingel 22 in Utrecht

Aan de bereikbare rand van de binnenstad.

www.indepraktijk.com



PUNT & VAN HAPERT
A D V O C A T E N

Punt & Van Hapert Advocaten is een groeiend kantoor met een hoogwaardige en dynamische procespraktijk.

Voor onze sectie ondernemingsrecht (corporate & commercial litigation) zijn wij op zoek naar een advocaat-medewerker met 3 tot 5 jaar werkervaring.

vacature

Advocaat-medewerker ondernemingsrecht

Kijk voor meer informatie over deze vacature op:

www.pvhadvocaten.nl/vacatures

Sollicitaties kunnen voorzien van curriculum vitae en cijferlijst worden verstuurd naar:

marloesbakker@pvhadvocaten.nl

Weet wat je als ondernemer tekent

Alles over LMA Light documentatie

Door Joannes de Bont, advocaat partner van BOND Advocaten

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

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

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

Wat is LMA-documentatie?

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

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

De LMA heeft diverse modellen gemaakt.

Voorbeelden zijn modellen voor:

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

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

Wat is LMA light?

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

Wat is Market Practice?

Zoals in elke markt, zijn er gebruiken. Soms geschreven en soms ongeschreven. Het is van belang daar oog voor te hebben zonder je erop blind te staren. De markt kan immers ook veranderen en dan is het goed om erover na te denken welke aanpassingen in de gebruiken noodzakelijk zijn. Voor de ondernemer is het van belang zich niet te snel door het argument "maar dit is market practice" te laten overdonderen. Vraag altijd naar de achtergrond en waarom de bank het belangrijk vindt. Het is altijd beter om op basis van commerciële/juridische argumenten de discussie te voeren. Dit is beter voor de deal en de relatie tussen de partijen. Ook is het zo dat de 'market practice' zich ontwikkelt.

Een goede voorbereiding is het halve werk

Dit klinkt wellicht als een open deur, toch zien wij soms dat ondernemingen zich dit te laat realiseren en met name dat het niet alleen gaat om op tijd te beginnen maar ook de juiste mate van diepgang/details te bereiken. Het gaat immers niet alleen om het lenings-

bedrag en de rente. Een goede advocaat levert toegevoegde waarde in deze fase van het proces, door middel van o.a. het delen van ervaringen uit de praktijk met gelijksoortige transacties, het delen van kennis en het sparren over bepaalde gebruiken en ontwikkelingen op de markt: de 'market practice'.

Bijvoorbeeld: De bank kan de ondernemer een beperking opleggen om overnames te doen of bedrijfsonderdelen te verkopen. Daarbij is het de kunst de balans te vinden tussen het belang van de bank die haar geld op termijn weer terug wil en het belang van de ondernemer die voldoende vrijheid wil om te ondernemen.

Ook zal een gedegen kredietovereenkomst met duidelijke afspraken tussen partijen kunnen voorkomen dat deze tijdens de looptijd van de overeenkomst aangepast moet worden. Een bijkomend voordeel is kostenbesparing. Banken rekenen immers in de regel kosten voor aanpassingen van de kredietovereenkomst en berekenen daarbij ook de kosten van hun advocaat door.

Strategieën voor ondernemers

Er bestaan meerdere strategieën om het best mogelijke resultaat te bereiken. Waarbij u dient rekening te houden met de kracht/financiële gezondheid van de ondernemer, de concurrentie tussen de banken en de tijd die er is om tot een 'closing' te komen. Hieronder volgen enkele voorbeelden:

- Het water testen, 'market sounding'. Eerst het water testen bij de banken met een soort 'teaser' (of reclameboodschap, zo u wilt, waarin kort uiteengezet wordt welke lening met welk doel wordt gevraagd) en een uitnodiging tot het uitbrengen van een

indicatief aanbod met focus op de prijs van de financiering. Soms kan het ook zo zijn dat de kredietnemer zelf een concreet voorstel doet, waarop de financiers hun input kunnen geven.

- 'Short form vs long form term sheet'. Vervolgens (maar dat kan ook de eerste stap zijn bij de kordate kredietnemers), stelt de kredietnemer in overleg met zijn adviseurs een in de regel gedetailleerde term sheet op. Deze term sheets zijn de laatste jaren steeds lijviger geworden. Zeker bij overnamefinancieringen zie je die trend.

De belangrijkste reden hiervoor is dat kredietnemers de onderhandelingsruimte over de belangrijke commerciële items (zoals de vrijheden voor de ondernemer om zijn business plan uit te voeren of overnames te doen) na afronding van de term sheet-fase willen beperken. Het uitstellen van deze onderhandelingen naar een later tijdstip kan met name vervelend zijn als er strakke tijdslijnen zijn, waarbinnen de volledige uitgewerkte documentatie getekend moet worden.

Ook zien wij in de praktijk dat sterke en ervaren kredietnemers zeer gedetailleerde term sheets maken met een dringend verzoek aan de banken om commentaar daarop zoveel mogelijk te beperken. De grotere en kredietwaardigere kredietnemers kunnen het zich zelfs permitteren om een maximum aantal commentaren op de term sheet toe te staan.

Los van het papierwerk, zien wij dat vooral een goede verstandhouding en vertrouwen tussen de partijen bijdraagt om een voor beide partijen goede deal te sluiten. Een goed verhaal en een inhoudelijke discussie waarbij

TOGA
atelier

S c h o u t

Kwaliteit met oog voor detail

BIO-toga van lichtgewicht Cool Wool



www.toga-atelierschout.nl

info@toga-atelierschout.nl



Ons nieuwe adres is:

Claes de Vrieselaan 82 A
3021 JS Rotterdam
Tel.: 010 245 07 66
di t/m vr 9:00 - 17:30
zaterdag op afspraak

Bel: 088 - 278 77 77

Reistijd
wordt werktijd!

elke kilometer optimaal benut

Chauffeur.nl

WE ZIJN AL ONDERWEG!

Ter overname aangeboden

Praktijk op het terrein van het personen-
en familierecht en strafrecht

Kantoor (op de begane grond) staande en gelegen
aan DE LAAN VAN NIEUW BLANKENBURG 260
ROZENBURG-RT

Complete kantoorinventaris. Oppervlakte van de
bedrijfsruimte bedraagt 74 m² en pantry van 15 m².
Het kantoorpand maakt deel uit van een apparte-
mentencomplex. De bijdrage aan de Vereniging van
Eigenaren is € 179,00 p/m (incl. stookkosten). Ruime
parkeergelegenheid beschikbaar en OV op korte
loopafstand. Prijs n.o.t.k.

Interesse: 06 51 85 30 23



HUPKES | CS
advocaten



VACATURE ZELFSTANDIG ADVOCaat

Werken in de advocatuur is leuker als je zelf-
standig bent en autonoom werkt, met gelijk
gestemde collega's in een professioneel
samenwerkingsverband.

Wat we zoeken

- Een goed jurist en relevante ervaring
- Collegiale instelling, humor, relativiseringsvermogen
- Je weet hoe je cliënten tevreden maakt
- Bereidheid om te publiceren via blogs of vlogs op onze website
- Ben je senior advocaat, dan ben je bereid jongere advocaten te begeleiden
- Je specialisatie vult de bestaande rechtsgebieden aan
- Bereidheid om op termijn toe te treden tot het bestuur

Wat maakt ons anders

Bij ons concept kun je je eigen ontwikkeling als
advocaat vormgeven binnen een professionele omge-
ving. Je omzettoel bepaal je zelf, de work/life balans
is goed. Flexibel en thuis werken is mogelijk. Ben je
nog geen zelfstandig ondernemer? Dan helpen we je
op weg. En we zitten op een goede, bereikbare locatie
in Amsterdam-Zuid.

Meer informatie:

Vind je op onze website: www.hupkesadvocaten.nl

Telefonische inlichtingen: 020 696 3000

Hupkes c.s. advocaten
Jozef Israëlskade 48b
1072 SB Amsterdam

Mail: info@hupkesadvocaten.nl

redelijke argumenten worden uitgewisseld, helpt daarbij enorm.

Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten in de term sheet-fase?

Het spreekt voor zich dat er focus is op de prijs van de financiering. Daarbij doel ik niet alleen op het rentepercentage en de afsluitprovisie. Ook worden in de term sheet-fase soms andere typische bankproducten en diensten (zoals als rentederivaten, cash pooling en betaaldiensten) verdeeld tussen de club van relatiebanken waar een prijskaartje aan hangt. Als de ondernemer van deze producten gebruik wil maken, is het verstandig om de kosten hiervan in de term sheet-fase al mee te nemen om verrassingen achteraf te voorkomen.

De prijs (ook wel 'pricing') is belangrijk. Echter, andere commerciële voorwaarden zijn niet minder belangrijk. Bij de meer complexe (overname-, project- of vastgoed-) financieringen geldt vaak het basisbeginsel bij veel afspraken in de kredietovereenkomst van plat gezegd "niets mag, tenzij". Met andere woorden veel verboden en geboden met uitzonderingen. Dit betekent dat de ondernemer goed moet nadenken of de documentatie voldoende ruimte biedt om zijn businessplan tijdens de periode van de lening uit te voeren (de tenzij's, de uitzonderingen). Voor het goed documenteren van deze afspraken kan een ervaren juridische specialist toegevoegde waarde leveren. Zeker als deze specialist ook ervaring heeft in de sector van de betreffende onderneming.

De bepalingen waar we het over hebben, zijn in een paar categorieën te onderscheiden:

- 'Representations & warranties': de verkla-

ringen en garanties die de onderneming over zichzelf geeft aan de banken (bijvoorbeeld een verklaring dat de ondernemer voldoet aan alle wet- en regelgeving of dat alle informatie die hij geeft juist is).

- 'Financial covenants': bepaalde minimum/maximum financiële ratio's waaraan de onderneming dient te voldoen (bijvoorbeeld: schuld-omzetratio).
- 'Information covenants': de verplichtingen van de onderneming om van tijd tot tijd bepaalde informatie aan te leveren (zoals jaarstukken) of informatie aan te leveren als zich een bepaalde gebeurtenis voordoet of dreigt voor te doen (bijvoorbeeld een belangrijke procedure tegen de ondernemer). Het ontvangen van dit soort informatie kan de bank ook helpen eerder eventuele problemen of een verhoogd risicoprofiel waar te nemen.
- 'General undertakings': doorlopende verplichtingen waaraan de onderneming moet voldoen. Dit betreft zowel verplichtingen om iets te doen (te zorgen voor adequate verzekering of zich houden aan de wet) als wel iets na te laten (bijvoorbeeld het aangaan van andere nieuwe schulden of het geven van zekerheden).
- Voor het geval dat er tijdens de looptijd zaken anders lopen dan voorzien, bevat de kredietovereenkomst een bepaling waarin de 'events of default' ofwel de opeisingsgronden uiteengezet staan. In verband daarmee is het van belang goed op te letten dat de onderneming niet te snel in verzuim is (bijvoorbeeld als er zich een verzuim voordoet dat geen materiële invloed heeft op de onderneming) en ook bij verzuimen die nog te herstellen zijn, de onderneming daarvoor een redelijke termijn krijgt (bijvoorbeeld bij het te laat aanleveren van de kwartaal- of

jaarcijfers). Deze herstelperioden voor (te repareren) verzuimen worden in vaktermen 'remedy periods' of 'cure periods' genoemd. Ook de 'cross default' bepaling is van belang. Als deze te snel geraakt wordt door het opeisbaar worden van een andere schuld, kan de ondernemer in nog ergere liquiditeitsproblemen belanden.

Deze onderwerpen komen in verkorte vorm aan de orde in de term sheet-fase en meer uitgebreid in de uitgewerkte documentatie. Bij grotere transacties met meerdere banken is het goed om een afweging te maken in welke mate van detail zaken in de term sheet-fase worden uitonderhandeld.

Wat zijn de standaard bepalingen ('boilerplate') in LMA?

Daarnaast bevat een kredietovereenkomst ook de nodige 'boilerplate'-bepalingen. Dat zijn standaardteksten waar in de regel niet tot nauwelijks over wordt onderhandeld. Het is wel belangrijk om deze bepalingen goed te bestuderen of en in hoeverre deze relevant zijn in het specifieke geval. Neem deze bepalingen:

Mandatory prepayment

Ofwel: verplichte vroegtijdige aflossing. Dit is iets anders dan het aflossen als de bank de lening opeist als de kredietnemer niet voldoet aan de verplichtingen onder de lening (in verzuim is). Een verplichting om de lening geheel of gedeeltelijk af te lossen ontstaat na het zich voordoen van bepaalde gebeurtenissen zonder dat hier een verzuim voor nodig is. Bijvoorbeeld in het geval van een verkoop van (een deel van) de onderneming, verandering van zeggenschap ('change of control') en ontvangst van een

uitkering van een verzekeringsmaatschappij voor zover deze gelden niet worden gebruikt om de schade te herstellen. Het betreft vaak aangelegenheden die zich buiten de invloedssfeer van de kredietnemer afspelen.

Increased costs

Een andere bepaling die ik zou willen uitlichten is de zogenaamde 'increased cost' bepaling. De kern van deze bepaling is dat de bank boven op de afgesproken rente (rentevloer, zoals Euribor/Libor, plus de rente marge of een vaste rente), haar extra kosten in verband met het verstrekken van de lening kan doorberekenen aan de kredietnemer.

Hierbij valt te denken aan een wijziging van de (toezicht)wetgeving voor banken met betrekking tot het aanhouden van kapitaal. Gezien het feit dat banken relatief lage marges maken op leningen met een gemiddeld risicoprofiel, is dit begrijpelijk en wordt dit over het algemeen geaccepteerd door kredietnemers. Het is wel van belang voor een kredietnemer om te kijken dat de bepaling zich niet uitstrekt tot kosten in verband met aanpassingen in de regelgeving die nu al voorzienbaar zijn en verwerkt zijn in de rente en in de marge zijn verdisconteerd. Mij zijn overigens geen gevallen bekend waarin de bank deze 'increased costs' ook daadwerkelijk heeft doorbelast aan de kredietnemer.

Overige bepalingen

Tot slot bevat een kredietovereenkomst die erin voorziet dat ook andere banken kunnen toetreden tot de kredietovereenkomst als kredietnemer, allerlei technische bepalingen hoe dat in zijn werk gaat (toetreden en

uittreden), de rol van een coördinerende agent en staat erin beschreven hoe deze partijen zich tot elkaar verhouden.

'Conditions precedent' (CPs) ofwel Op-schortende voorwaarden

Dit zijn de voorwaarden die vervuld dienen te worden voordat er een trekking gedaan kan worden onder de lening. Te denken valt daarbij aan besluitvorming van de kredietnemer en garantiegevers, zekerheden, financiële informatie, businessplannen, legal opinions etc. Bij ondernemingen groter dan 50 werknemers met een ondernemingsraad, heeft de ondernemingsraad het recht om advies uit te brengen over het besluit van het bestuur om de financiering aan te gaan. Om de ondernemingsraad voldoende tijd te geven, is het ook voor dit traject goed om op tijd te beginnen.

De closing

In deze bijdrage gebruikte ik het woord 'closing'. Het leek mij goed om even kort stil te staan bij dit woord. Op de 'closing' wordt de transactie afgerond. Stukken worden getekend, zekerheden gevestigd en de lening wordt aan de kredietnemer ter beschikking gesteld zodra ook alle andere voorwaarden (conditions precedent) zijn vervuld. Als een onderneming of vastgoed wordt aangekocht, wordt de aankoopsom in de regel 2 dagen bij de notaris op de derdenrekening gezet zodat de gelden zo snel als mogelijk (meestal 1 dag na closing) na de closing direct overgemaakt kunnen worden aan de verkoper(s).

Ook bij een closing geldt het beginsel dat een goede voorbereiding het halve werk is. Met name het advocatenkantoor waar de closing plaatsvindt, besteedt in de regel de nodige

aandacht aan de voorbereiding om het proces soepel te laten verlopen met zo min mogelijk verrassingen.

Na de closing

De dagen na de closing is het van belang om te zorgen dat de afgesproken acties voor daarna zo snel mogelijk zijn afgerond om hiermee de kosten van dit vaak "onzichtbare werk" voor cliënten zo laag mogelijk te houden. Uitstellen leidt door de waan van de dag en gebrek aan urgentie vaak tot een slepend proces waar op een gegeven moment niemand meer zin in heeft.

Dit artikel bestaat uit 2 delen. Het vervolg wordt in de volgende editie van LegalBusinessWorld NL gepubliceerd. In deel 2 wordt verder ingegaan op andere belangrijke aspecten van financieringstransacties zoals zekerheden. Daarnaast wordt er ingegaan op de relatie tussen de ondernemer en de financier na closing en dan in het bijzonder de aandachtspunten die spelen gedurende de looptijd van de lening.

Over de auteur

Joannes de Bont is founding partner van Bond Advocaten met als specialisatie begeleiding en advies bij financieringstransacties. [Meer informatie, lees hier.](#)





COLLEGA GEZOCHT!

Wie zijn wij?

Persoonlijk, snel en kwaliteitsgericht. Dat is JagerKuiper advocaten. We hebben een mooie landelijke vaste klantenkring, die voornamelijk bestaat uit bouwbedrijven, loon- en grondverzetbedrijven en agrarische bedrijven. En we doen alleen waar we goed in zijn: de brede civiele praktijk gericht op deze ondernemingen. Kwaliteit vinden wij vanzelfsprekend. Net zoals werken met plezier. Dat halen we uit de samenwerking met elkaar, onze klanten én uit een goede balans tussen werk en privé.

Wie ben jij?

Jij bent als advocaat slim genoeg om een zaak van meerdere kanten te bekijken en praktisch genoeg om een oplossing te bedenken die de klant echt helpt. Super als je ervaring hebt in het bijstaan van mkb-ondernemingen, het insolventie- of arbeidsrecht.

Wat bieden wij?

Wij bieden een baan in een informele werkomgeving met een sterk secretariaat. Je gaat aan de slag in de historische binnenstad van Hattem, met een weergaloos uitzicht op de IJssel. Parttime werken is voor ons geen enkel probleem. Ook bieden we je de mogelijkheid om je steeds verder te specialiseren.

Vragen of solliciteren?

Bel of mail Frank Kuiper voor 12 november
(038 - 444 99 88 / 06 - 10 68 79 39 of kuiiper@jagerkuiper.nl)



Schakenraad
advocaten

Schakenraad Advocaten is een integer en dynamisch advocatenkantoor in Eindhoven dat in meer dan 35 jaar haar sporen in de rechtspraktijk heeft verdiend.

Wilt u graag op ons kantoor werken en uw al bestaande praktijk daar voortzetten? We denken aan arbeidsrecht of ondernemingsrecht, maar staan open voor elke vruchtbare samenwerking die ons aanbod van diensten doet toenemen.

Schakenraad Advocaten | t.a.v. mw. M.J. Spieringhs
Postbus 2350 | 5600 CJ Eindhoven
E: mjs@schakenraad.nl | T: 040-244 76 08



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

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

SPEAQ

ONBEZORGD TELEFONISCH VERGADEREN

- Vanaf 1 cent per minuut
- Tot onbeperkt vergaderen
- Maandelijkse factuur
- Inbelnummers in 60+ landen
- Tot 250 deelnemers
- Gratis gesprekken opnemen
- Superieure geluidskwaliteit
- Direct opzegbaar

www.SPEAQ.com

A portrait of Sandra van Heukelom-Verhage, a woman with long blonde hair, smiling. She is wearing a dark top. The background is dark.

Het kantoor van de toekomst

betekent het opnieuw uitvinden van ons beroep

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

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

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

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

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

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

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

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

Wat is uw missie voor de komende jaren?

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

'Kennisdeling vormt de grondslag voor trusted advisor-schap'

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

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

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

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

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

als hoe ze dat doen.”

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

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



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

40^e «JAR» Verklaard Seminar

Jurisprudentie
Arbeidsrecht
Seminars



MAANDAG 26 NOVEMBER 2018 | CROWN PLAZA AMSTERDAM - SOUTH

Tijdens deze bijeenkomst in juni behandelen mr. dr. M.S.A. Vegter, prof. mr. J.M. van Slooten en prof. mr. E. Verhulp de meest relevante uitspraken die in de voorgaande zes maanden zijn gepubliceerd in «JAR».

Waarom naar het «JAR» Verklaard Seminar?

- Een op de rechtspraktijk afgestemde selectie van de meest belangwekkende uitspraken
- Een duidelijke vertaling van de ontwikkeling naar uw praktijk
- Gerenommeerde sprekers die uw vragen graag beantwoorden
- 3 PO-punten NOvA
- U bent in slechts 4 uur op de hoogte van de meest relevante ontwikkelingen

Meer informatie en inschrijven www.jarverklaard.nl

Sdu

oprecht
de beste
keuze

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

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

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

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

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

Hoe ervaart u de druk van de concurrentie?

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

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

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

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

Advocaat en ondernemerschap, hoe gaat dit samen?

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

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

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

Tot slot: wanneer is uw dag geslaagd?

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

Pallas Advocaten

ZOekt een Advocaat-Medewerker (3-5 Jaar Ervaring)

Pallas Advocaten is een niche-advocatenkantoor in Amsterdam, gespecialiseerd in arbeidsrecht en medezeggenschapsrecht, met een speciale focus op internationale arbeidsverhoudingen.

Wij bieden

- een dynamische en inspirerende werkomgeving;
- alle ruimte om te ondernemen en op hoog niveau juridisch te werken;
- ruime ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden;
- een goede work-life balance;
- marktconforme arbeidsvoorwaarden.

Voor verdere informatie over deze vacature, kijk op onze website: www.pallas.nl





Winst- en efficiëntie verbetering van het kantoor

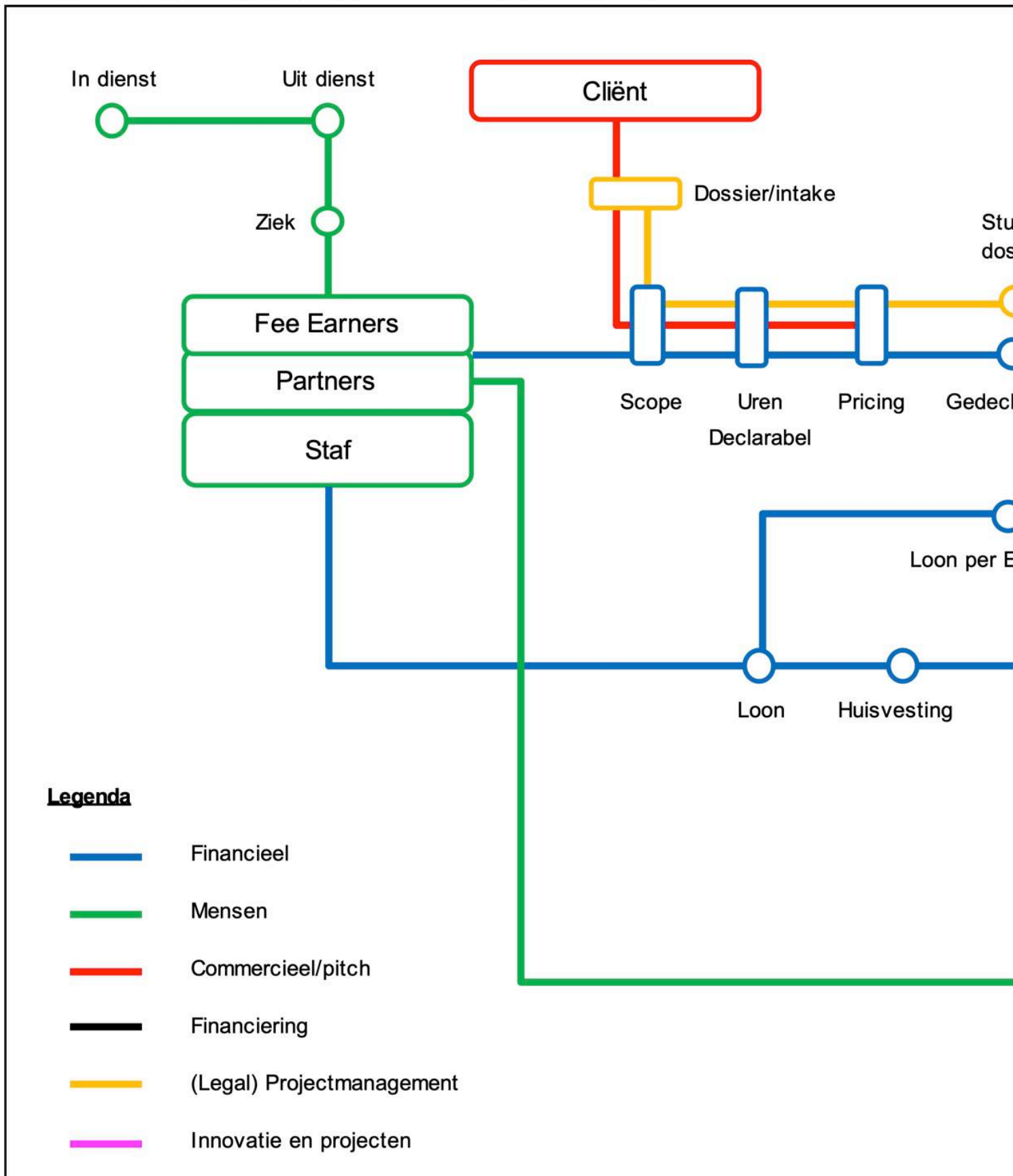
Door Hans Schuurman, adviseur en
interimmanager Finance & Operations

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

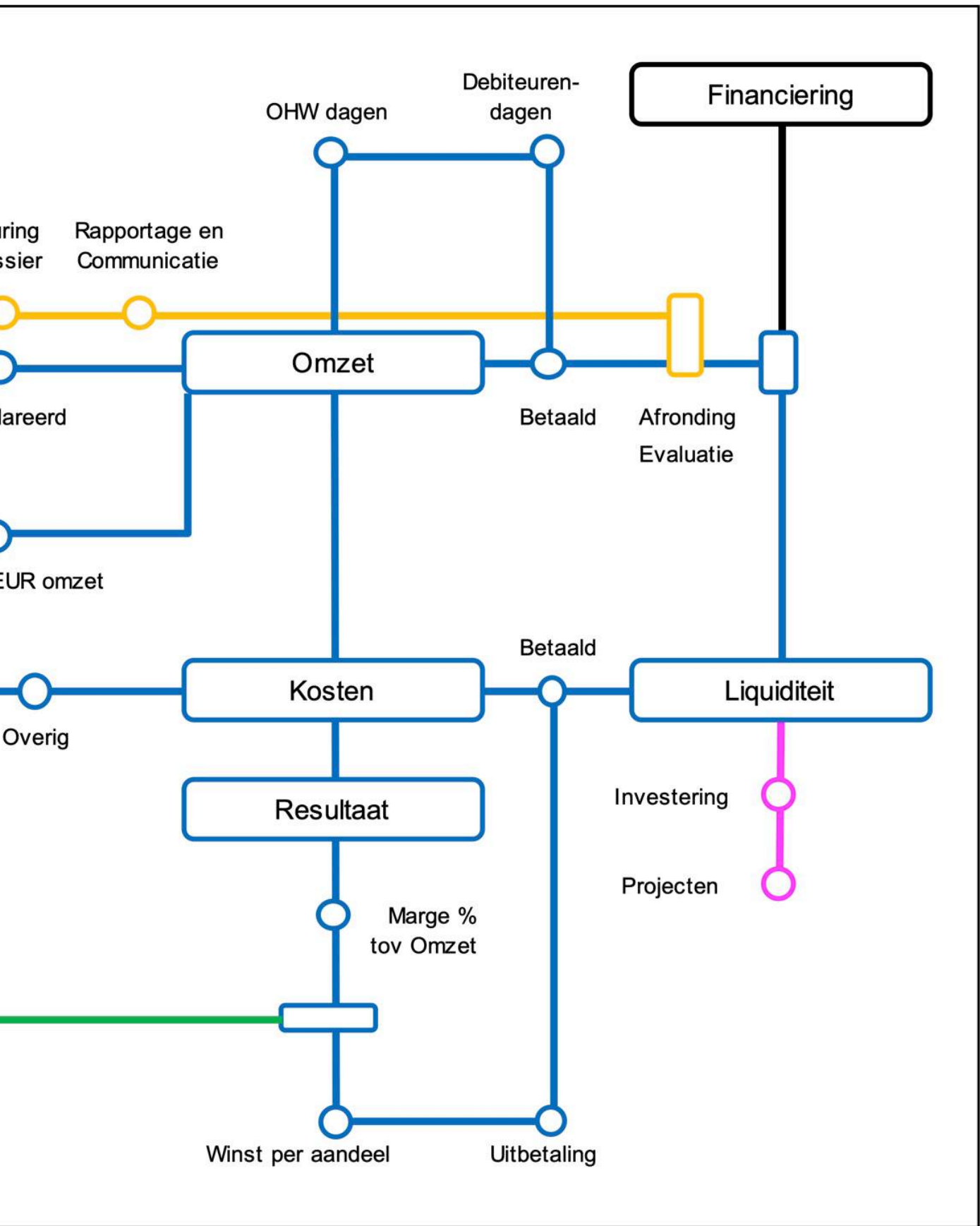
Dit artikel toont de mogelijkheden aan om de winstgevendheid van het kantoor te verbeteren. De kapstok voor de verbeteropties is de 'Financiële Metrokaart', waarin op schematische wijze de onderlinge samenhang van alle winstbepalende factoren wordt weergegeven.

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

Financiële Metrokaart van de advocatuur



© Hans Schuurman / Law4ce B.V.



Meer uit adviezen halen en kortere lijntjes met uw cliënten?

Met XpertHR heeft u zelf alle belangrijke informatie inzake arbeidsrecht actueel en juridisch gecontroleerd binnen handbereik en geeft u uw cliënten gemakkelijk een begrijpelijk antwoord en advies. Kortom tijdsbesparing! Er is ook een mogelijkheid om een klantportaal aan uw cliënten te bieden in uw eigen huisstijl. Contact onderhouden met uw cliënten wordt zo gemakkelijker en u bent het eerste aanspreekpunt voor arbeidsrechtelijke vraagstukken.

Met XpertHR...

- ...direct toepasbare en betrouwbare informatie in begrijpelijke taal
- ...heeft u meer dan 500 voorbeelddocumenten, zowel Nederlands als Engels
- ...download u rekentools, checklists en stappenplannen
- ...heeft u alle CAO's en Pensioenen in één overzicht en mogelijkheid om te vergelijken
- ...genereert u meer advies door het eerste aanspreekpunt te worden
- ...kunt u een klantportaal inrichten in uw eigen huisstijl



Alle antwoorden op HR-vragen



Geef uw klanten toegang tot uw eigen portaal

De Financiële Metrokaart

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

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

‘Een advocatenkantoor is soms net een normaal bedrijf’

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

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

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

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

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

De rode lijn: cliënten

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

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

Door:

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

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

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

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

Pitching

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

Pricing en kortingen

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

AFA

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

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

Levenscyclus

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

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

Marge van een dossier

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

Het is daarom ook van belang de kostprijs

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

De groene lijn: mensen

Winstbepalende factoren aan de menskant zijn onder meer:

Beschikbaarheid

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

Personeelsopbouw en de projectie

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

Loonkosten

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

Verhouding staf

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

Leverage

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

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

Flexibiliteit

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

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

De zwarte lijn: financiering

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

Korte termijn

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

WAT IS UW VISIE OP DE TOEKOMST VAN DE ADVOCATUUR?



Albert Munneke

"De hoogte van een advocatentarief zegt niets over het te verwachten resultaat. Resultaat heeft vooral van doen met de inspanning van een advocaat. Een inspanning die bestaat uit goed advies, communicatie, deskundigheid en betrokkenheid. Op basis hiervan kiezen cliënten een advocaat. Deze waardes meten en delen inmiddels 1100 advocaten via de reviewsoftware van Advocaatscore. Neem voetballer Neymar, op papier een van de duurste ter wereld. Echter het afgelopen WK heeft hij meer op de grond liggen kreunen dan enig resultaat geboekt."

www.advocaatscore.nl



Menselijke factor versus digitalisering

"Als online systeem richt BaseNet zich op de oneindige digitaliseringsmogelijkheden: van digitaal ondertekenen tot betalen via iDeal en van online dossiers tot e-facturatie. Met één systeem, altijd en overall, helpen we advocaten om nog efficiënter en sneller te werken."

Maar ook persoonlijke aandacht is voor ons belangrijk: zo bieden we gratis data-conversie aan en staat onze servicedesk altijd voor u klaar. Met digitalisering én onze menselijke factor biedt BaseNet het beste van twee werelden."



Monique van de Griendt

"Vakinhoudelijke ontwikkeling is niet meer voldoende om inhoudelijk te excelleren. Door de snel veranderende wereld en de digitale transformatie, verandert de rol van de advocaat."

Om relevant te blijven voor cliënten, is het belangrijk dat advocaten zich ontwikkelen in soft skills, leiderschap, samenwerken en mediation. Daarnaast zal ook de advocatuur er niet aan ontkomen dat ze digitaal vaardiger moeten worden."

www.dialoguebv.nl



Roy Odekerken
jurist family LAW
info@familyLAW.com
085 - 2 10 11 12

"Merkenbouw:

Een goed merk is noodzakelijk om de klanten te binden, kwaliteitsniveau te borgen en bovenal herkenbaarheid in de markt te vergroten.

De dienstverlening moet ook niet van een persoon afhangen maar van het totaal van het merk/kantoor."

www.familylaw.com



Jan Semmelhack

"De hele wereld werkt 'connected'. Digitalisering betekent niet dat u minder persoonlijk contact hebt. Integendeel. Met de juiste digitale middelen worden uw werkprocessen veel efficiënter. Zo kunt u méér aandacht besteden aan uw cliënten."

Met Legallaunch software - naadloos afgestemd op het primaire proces van de jurist - hebt u tijd over om écht onderscheidend te zijn."

www.legallaunch.nl



Frans Meijer

"De advocatuur stelt hoge eisen aan de mensen die in de sector werken. Nieuwe initiatieven en organisatievormen vragen om lerend vermogen, flexibiliteit en samenwerkingsvaardigheden. Dat gaat niet altijd vanzelf, en op die momenten kan MCG helpen. Met advies, begeleiding, training of mediation"

Specialisten in mens- en organisatieontwikkeling voor professionals. MCG



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

Lange termijn

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

Goodwill

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

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

De roze lijn: innovatie en investeringen

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

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

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

De gele lijn: legal projectmanagement

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

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

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

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

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

De blauwe lijn: financieel

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

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

Tot besluit

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

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

Noten

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

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

³ Harvard Business School - Leading Professional Service Firms

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

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

Over de auteur

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

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



De eenvoudigste conference call dienst
van Nederland.

- Vele advocaten gebruiken het -

Meer dan 100.000 gebruikers.

Inbelnummers in 70+ landen.

Gratis uw conferencecall opnemen.

Binnen 1 minuut geregeld.

Geen contract.

Geen file, geen reistijd.

Vraag uw gratis pincode aan en u kunt
direct een conferencecall plannen.

www.conferencecall.nl

Procederen in Oostenrijk?

Wijkamp 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@wijkamp-advocatuur.com W: www.wijkamp-advocatuur.com

Hendrikse Renes Advocaten Amsterdam

Start als advocaat-ondernemer!

Mr. H.J.J. Hendrikse komt graag in contact met **één of twee Advocaten of (gevorderde) Advocaat-stagiaires** die zelfstandig en voor eigen rekening en risico praktijk willen voeren in Amsterdam. Er zijn twee aparte kantoorruimtes beschikbaar.

Uw reactie wordt gaarne tegemoet gezien op hendrikse@hendrikse-renes.nl of telefonisch via **06 - 235 80 904**.

HendrikseRenes
advocaten

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

Groot door kleinschaligheid

We All Love Law

Een interview met Ruben Wiegerink partner bij Van der Feltz

Kunt in een paar zinnen uzelf en uw organisatie beschrijven?

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

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

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

Wat is uw missie voor de komende jaren?

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

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

vast te stellen wat het gewenste eindresultaat zou moeten zijn.

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

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

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

Hoe borgt u de kwaliteit van het kantoor?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Meld je aan via osr.nl/beroepsvaardigheden



**Persoonlijke effectiviteit:
daar word jij succesvoller van!**

Vakinhoudelijke kennis alleen is niet voldoende

De praktijk wijst uit dat de manier waarop je je vak uitoefent, de manier waarop je pleit, adviseert en communiceert, minstens zo belangrijk is voor het behalen van succes.

Bij OSR juridische opleidingen kun je ook trainingen en cursussen doen om dit soort beroepsvaardigheden te vergroten. Allemaal toegespitst op de juridische praktijk.

Kijk voor het aanbod op www.osr.nl/beroepsvaardigheden

*“Breng het geleerde in de praktijk
door onder woorden te brengen
wat je morgen anders gaat doen”*



Wat breng jij morgen
in de praktijk?

Veel zaken paste ik alvast toe
maar door deze cursus kan ik
zaken bewust inzetten en ook
bewust niet inzetten afhankelijk
van wat ik wil bereiken.

de praktijk
in theorie



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

Hoe ervaart u de druk van concurrentie?

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

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

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

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

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

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

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

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

Advocaat en ondernemerschap, hoe ziet u dit?

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

Tot slot: wanneer is uw dag geslaagd?

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

Alt Kam Boer advocaten

Alt Kam Boer advocaten is een nichekantoor op het gebied van civiele cassatie en litigation, gevestigd in het Statenviertel van Den Haag.

Wij zijn op zoek naar een

COMPAGNON MET EIGEN CIVIELE PRAKTIJK (kostendeling) (m/v)

CIVIELE CASSATIEADVOCAAT (MEDEWERKER) (m/v)

PB 82228, 2508 EE Den Haag | T: 070 - 358 94 79 | E: alt@altkamboer.com



Zie voor nadere informatie:
WWW.ALTKAMBOER.COM

Lees de laatste posts op LegalBusinessWorld International

[The Law and the Internet: an interview with Eric Goldman](#)
October 18, 2018

[Legal Tech endeavors in the Startup Nation: why Israel is a center for innovation in the legal tech industry](#)
October 17, 2018

[LegalBusinessWorld eMagazine 2018 - ed. #8](#)
October 11, 2018

[DXC Is Serious About Legal Digital Transformation](#)
October 9, 2018

[The Best African Legal Tech 2018](#)
October 8, 2018

[Law firm business models](#)
October 8, 2018

[New Law in Asia: Fab or Fad?](#)
October 4, 2018

[New Skills And Diversity Are Needed For Legal Buyers And Providers In The Digital Age](#)
October 3, 2018

[Age Friendly Tech – Technology and the New Senior population](#)
October 2, 2018

[Can Higher Law School Tuition Really Boost Enrollment?](#)
October 1, 2018

[My Journey to Innovating Justice](#)
September 28, 2018

[Please Speak Up](#)
September 27, 2018

[A ClariLegal interview with Carl Herstein](#)
September 26, 2018

[Recommendations for Corporate Legal Buyers and Providers in The Digital Age](#)
September 25, 2018

[Mlegal Group Adds Leading Legal Recruiter Melinda Wallman in London](#)
September 25, 2018

[Blockchain in the M&A process](#)
September 19, 2018

[Israel's' Legal Outsourcing Hub: An Untapped Pool of Talented Attorneys from Around the World](#)
September 18, 2018

[Could a designer's mindset bridge the justice gap?](#)
September 17, 2018

[How Will Legal Education And Training Keep Pace With Change?](#)
September 13, 2018

[Want To Be a Great Trial Lawyer? Embrace Technology](#)
September 13, 2018

[Lawyers and Innovation](#)
September 12, 2018

[Five steps to improving your Legal Tech balance](#)
September 7, 2018



De Zaak op Orde

Groot succes door powertalks en break-out sessies

Een verslag van het seminar 'De zaak op orde'

Op 4 oktober jl. organiseerde Law4ce met een aantal vooraanstaande partners het seminar De zaak op orde.

In 8 korte powertalks namen de sprekers de gasten mee langs verbeteropties en kansen voor het moderne advocatenkantoor. In de break-out sessies werd door de deelnemers enthousiast kennis gedeeld en gedebatteerd.

Hier een verslag van deze interessante middag inclusief een korte samenvatting van de 8 powertalks.

Julius Scholten opende het seminar met de woorden dat hij blij, trots en dankbaar is voor de grote opkomst en het vooruitzicht dat met powertalks en korte workshops veel kennis gedeeld zal gaan worden.

Vervolgens wees dagvoorzitter Murk Vlietstra bij zijn inleiding op het getal 48, met de volgende toelichting: “Zorg dat je iets doet met de vergaarde kennis. Doe je er niet direct iets mee, dan vervliegt de kennis na 48 uur.”

1. Powertalk: Customer engagement

Ruud Verduin is oprichter en managing consultant van Smart Connections en inspireerde mensen om anders naar zichzelf te kijken. Kijk naar jezelf als ‘marketingmachine’.

Vroeger kwamen klanten naar je toe. Dat is (voor velen) niet meer het geval. Ben jij tussen alle eieren het gouden ei? Ben je uniek? Blijf je dat ook? Daar moet je aan blijven werken. Hij belichtte twee richtingen:

- Meer waar voor je geld: excelleren, specialiseren, lagere prijs. De lagere prijs raadde hij overigens af, omdat dat marge kost. Interessanter is het dan om (extra) waarde toe te voegen.
- Meer customer engagement: het beter begrijpen wie de klant is, wat hem bezig houdt en zorgen voor een verbreding van de relatie.

2. Powertalk: Zingeving, vakmanschap & autonomie

Het kantoor Bruggink & Van der Velden (BvdV) werkt anders dan anderen, vertelt Sjoerd van der Velden, medeoprichter en eigenaar van Bruggink & Van der Velden. De organisatie van BvdV is gestoeld op een democratisch model; daarmee ligt niets vast. Het maakt het kantoor dynamisch en is gebouwd op een stevige basis van vertrouwen.

Controle is volgens Sjoerd een dure illusie: het leidt tot niets, behalve hoge kosten. Het hele kantoor beslist mee. Zelfs bij een kleine meerderheid, wordt er toch nog doorgepraat over de bezwaren van de minderheid.

Sjoerd: “Advocatenwerk is een creatief beroep. Dat gedijt niet als je avonden lang moet doorwerken. Dus als je vastloopt, ga iets anders doen. Minder werken levert meer op. Ons motto is dan ook: ‘Gelukkige medewerkers produceren beter’.

3. Powertalk: Legal projectmanagement

“Waarom gaat het soms mis bij dossiers of de facturering”, vraagt Law4ce partner Timo Schrama. We gaan te snel aan het werk, boeken wat uren af en sturen een factuur. Hoe zou het anders kunnen?

Met gezond verstand en discipline voer je legal projectmanagement uit in vier stappen:

- Start met het doel.
- Maak een goede planning.
- Weet waar je staat en wat je nog moet doen.
- Zorg dat alle incidenten op tafel komen die de duivelse driehoek van kosten, kwaliteit en doorlooptijd beïnvloeden.

De projectmanager van het dossier bespreekt al deze zaken met de cliënt. De uitdaging zit vervolgens in de discipline: de 4 stappen zorgvuldig opvolgen. Je kan op weerstanden stuiten, maar de beloning die volgt maakt het meer dan de moeite waard: rust en winstverbetering. Legal projectmanagement levert je tevredener klanten, minder stress en een betere factuur op.

4. Powertalk: Optimaal benutten van persoonlijke kwaliteit

Vivien Rorsch, cassatieadvocaat en IE-specialist, gaat in op de vraag: Hoe word je zo creatief mogelijk om complexe zaken op te lossen? Ten eerste door samen te werken. De beste ideeën ontstaan door het samenbrengen van ideeën van verschillende personen. Denk bijvoorbeeld aan de uitvinding van de

WAT IS UW VISIE OP DE TOEKOMST VAN DE ADVOCATUUR?



Michiel van Berckel Smit

"Je kunt zoveel winnen, als je je goed voorbereid hebt voor de zitting en dat ook nog in de praktijk kan laten zien.

Wij zien dat er steeds meer belangstelling is voor het ontwikkelen van beroepsvaardigheden, de zogenaamde soft skills, naast inhoudelijke kennis. Cursussen bij OSR worden gegeven door ervaren rechters en advocaten die de vertaling kunnen maken naar theorie én de toepassing daarvan."

www.osr.nl



Ebbo Haantjes

"Over vijf jaar is Sdu veranderd in een juridische dienstverlener. Daarmee omzeilen we niet de advocaat of jurist, maar helpen we hem juist.

Advocaten zullen in de toekomst vooral worden benaderd voor het complexere advies of cliënten verwachten sneller antwoord op eenvoudige vragen. Ook daarvoor kan de jurist terecht bij Sdu, zodat hij zich verder vooral kan richten op het echt toevoegen van waarde voor zijn cliënt."

www.sdu.nl



Gerard Tanja

"De ideale kantoor grootte van een advocatenkantoor bestaat niet, maar kan wel goed vastgesteld worden.

Kantoor grootte is afhankelijk van een aantal factoren en wordt met name bepaald door het marktsegment waarin een kantoor/de partners werkzaam (willen) zijn, de "kernwerkzaamheden" van het kantoor en het type klanten dat men wil bedienen. Deze combinatie bepaalt het onderliggende bedrijfsmodel, ideale omvang en uiteindelijk winstgevendheid.

Toenemende rivaliteit vereist een nauwkeurige analyse."

www.venturisconsulting.com



Iebele Otten

"Ondanks de snel veranderende samenleving en digitalisering blijft een goed, veilig en persoonlijk cliëntcontact onmisbaar in de advocatuur.

Met WeSeeDo heeft u direct oogcontact op afstand, zonder dat u of uw cliënt tijd verliest aan reizen. WeSeeDo is AVG-proof en voldoet aan de ICT richtlijnen van NoVA."

www.weseedo.nl



Robert van Loon
Managing Director Legal
Software Wolters Kluwer
Nederland

"Cliënten hebben twee vragen. Begrijpt de klant mijn situatie? En hoeveel gaat het kosten?"

Met data kan je de laatste vraag onderbouwen, de andere vraag is te beantwoorden met de kwaliteit van de advocaat."

www.wolterskluwer.com



Stephan Verhagen

"Het continueren van de relatie met cliënten kan alleen wanneer je weet wat er daadwerkelijk speelt.

Hoe zou je proactief kunnen inspelen op de vragen van jouw cliënten om zo de waarde van de relatie te vergroten? Door cliënten toegang te geven tot een online omgeving, kunnen zij zelf de eerste stappen zetten naar het juiste antwoord. Zo ben je altijd op de hoogte van de situatie van je cliënten en waar jouw kantoor extra waarde kan toevoegen aan de relatie."

www.xpertarbeidsrecht.nl



lamp door Edison. Velen voor hem waren betrokken bij de ontwikkeling van de lamp, maar Edison bracht alle ideeën bij elkaar. Maar van wie was het originele idee? Over deze zaken gaat mijn IE-praktijk

De tweede succesfactor is 'loslaten'. De ratio zit je in de weg bij creatieve processen, dus kom even achter je bureau vandaan. Terug naar je 'default' modus, dan komen de ingevingen vanzelf. Loslaten betekent ook: doe onverwachte ervaringen op. Onverwachte ervaringen geven vaak creatieve en onverwachte ideeën.

5. Powertalk Impact door blockchain

Sandra van Heukelom-Verhage vertelt hoe een buitengewoon inspirerend verhaal op de Blockchain Future of Trust Summit in Den Haag haar heeft doen besluiten om de nieuwe ontwikkeling van Blockchain op te pakken.

Sandra legt vervolgens in een paar heldere woorden uit wat blockchain is. Hoe ontwikkelde zij deze nieuwe markt als partner bij Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn? Sandra: "Gewoon aan de slag gaan: veel lezen over het onderwerp, met een team de kennis ontwikkelen en dit presenteren in een openbaar whitepaper. Het is heel spannend om de net opgedane kennis te delen, want je vraagt je af of je niet te veel van onze assets en kennis weggeeft.

We hebben de door ons ontwikkelde blockchain een juridisch certificaat gegeven. Vervolgens zijn mensen verder opgeleid in deze technologie met training op het gebied van codering: niet om zelf te kunnen coderen, maar om te checken of de eindsituatie zoals wij die hebben voorzien als juristen, en die wordt neergelegd in code,



ook daadwerkelijk doet wat het moet doen.” Het laat zien hoe een advocaat een product en een markt op een vernieuwende wijze weet te ontwikkelen. “Door ruimte te krijgen en ook zeker te claimen en door veel kennis te delen lukt het ons om juridische technologie te ontwikkelen”, geeft Sandra aan.

6 Powertalk: Hoe je het Day One-gevoel behoudt

Hoe houdt Dries Beljon als partner en oprichter van Lean Lawyers het Day One-gevoel vast? Fintech wordt legaltech, maar de advocatuur verandert niet mee in het tempo. Wat doet Lean Lawyers dan anders? Dries: “Alles van scratch opbouwen om mee te kunnen bewegen met de continue verandering. Van de 100% is 80% te automatiseren en 20% niet. In die 20% zit de toegevoegde waarde van de mens.

Mensen die toegevoegde waarde leveren zijn relevant en daarom blijer. Zie ook de powertalk van Sjoerd van der Velden: Blijere medewerkers zijn productiever.

Het kantoor is opgezet naar het model van ‘The Lean Startup’ van Ries: create, measure & learn door focus op de klant en focus op mensen (zingeving) met wie we werken. Zo werken we met een weekstart. We vragen ons continu af wat kunnen we deze week beter doen dan vorige week, met het idee steeds mee te veranderen. Daarnaast nemen we snel beslissingen.

We focussen ons vooral op het resultaat in plaats van op het proces. Geef de klant het gevoel dat hij het optimale resultaat heeft gekregen. En we kijken ook buiten de branche om te leren.

7. Powertalk: Laagste uurtarief is niet de beste oplossing

Hans Schuurman, partner en oprichter van Law4ce, stelt de vraag: is het laagste uurtarief altijd de goedkoopste oplossing? De cliënten stellen steeds hogere eisen. “Value for money” staat bovenaan de lijstjes.

Bij slechts 15% van de dossiers maakt de prijs niet uit. Bij 85% van de dossiers dus wel, wat resulteert in een vraag om lagere uurtarieven! Dit is slecht voor de winstgevendheid van het advocatenkantoor, maar Hans stelt ook de vraag of de keuze door de cliënt voor de leverancier met het laagste tarief de goedkoopste oplossing is. Kies je zo wel voor de meest efficiënte oplossing?

Hans roept op de discussie te kantelen naar de uren. De eerste korting bestaat uit de uren die je *niet* hoeft te betalen. Vervolgens benoemt Hans een reeks van voorbeelden, waarin een kantoor kan excelleren en daarmee goedkoper kan werken, zoals: de expert weet het al (dus die uren betaal je niet) inzet van legaltech, beter beheersen van processen en dossiers etc. Het is voor de cliënt beter om een efficiënte expert in te huren dan een inefficiënte (en mogelijk kwalitatief mindere) expert met een lager uurtarief, als je dit moet betalen met meer bestede uren.

8. Powertalk: Opvallen in de menigte

Meester Leonie is strafrechtadvocaat en blogger. In 2014 is zij begonnen met bloggen, omdat ze allerlei vooroordelen zag over het strafrecht. Tijd voor een weerwoord op een toegankelijke manier, vond zij.

Haar drive was in de eerste instantie niet vanuit een marketinggedachte, maar zij wilde een verhaal vertellen. Daarmee heeft zij inmiddels 40.000 volgers en blijkt bloggen een serieus marketingkanaal te zijn geworden.

Social media is een ideaal marketing instrument nu het nog relatief weinig serieus gebruikt wordt. “Opvallen in de menigte, het is kosteloos, het heeft een enorme olievlekwerking en je bent nu nog een van de weinige advocaten” zegt Leonie. Haar bekendheid zorgde voor uitnodigingen in zowel de online als de meer traditionele media.

Tips: “Begin klein, kies 1 medium, blijf bij jezelf en gewoon beginnen. Het is leuk om te doen!”

Break-out sessies

Naast de powertalks waren er break-out sessies in de vorm van rondetafelgesprekken. In deze sessies was alle ruimte om de diepte in te gaan. In de groepen werden onderwerpen bediscussieerd en werd geoefend met de aangeboden vaardigheidstraining.

Thema's van de sessies waren:

- Know your customer

- Het nieuwe partnermodel
- Spreek je pitch in 60 seconden
- Marketing & privacy
- Onderscheidend in positionering
- Onboarding & the next generation

Het formele gedeelte eindigde met de overhandiging van de nieuwste uitgave van “De Rechter”, persoonlijk gesigneerd door de tekenaar. De dag werd afgesloten met een (netwerk)borrel. De organisatie, de partners en de deelnemers kijken terug op een geslaagde middag. Met een hoog praktisch gehalte binnen een relatief kort tijdsbestek was dit een interessant evenement. Zowel uit reacties na afloop van het evenement als uit de evaluatie is gebleken dat de formule van powertalks met break-out sessies bijzonder goed wordt gewaardeerd.

(Bekijk de powertalks op de volgende pagina)



De Powertalks



LEGAL[®] EVOLUTION

EXPO & CONGRESS 2018

4 - 5 December 2018

hosted in Darmstadt, *City of Science*

The leading solutions for lawyers

Book
your ticket
now!

What awaits you:

- The largest exposition and congress for legal innovation in Europe
- One of the most important professional gatherings for lawyers and in-house counsel in continental Europe
- The leading solutions for law firms, legal and compliance departments
- More than 60 authoritative speakers whose mission is to improve the legal industry
- Almost 80 exhibitors from, among other countries, Belgium, Estonia, France, Germany, India, Sweden, the Netherlands, the UK and the USA
- Over 1,000 participants

Conference content:

- Three highly recognized panels, i.a. the 1st and 2nd day general counsel panels
- Workshops on agile working and legal design thinking
- Individual coaching, i.a. for the management of legal departments and law firms
- Artificial intelligence and liability
- Regulations for artificial intelligence in Europe
- Blockchain use cases
- Law practice marketing 3.0: attracting and retaining clients 2018

>> Find out more at www.legal-revolution.com

Lezers van LegalBusinessWorld krijgen 15% korting | gebruik bij registreren de code LegalBusinessWorld

**NEXT
GENERATION
LEGAL
SOLUTIONS**

www.legadex.com



Geïnteresseerd hoe Legadex Online voor u kan werken? Bel of mail met Hans-Martijn Roos of Frederike Sips voor een toelichting of kennismaking.

+31 (0)20 820 83 96

info@legadex.com

LEGADEX ONLINE

Terugkerend juridisch werk verstandig outsourcen

De juridische afdeling van nu kijkt kritisch naar de kwaliteit en efficiency van haar eigen dienstverlening. Steeds vaker is de conclusie dat onderdelen als corporate housekeeping, contractmanagement en juridische administratie beter kunnen worden uitbesteed aan een gespecialiseerde juridische dienstverlener.

We maken het u voortaan nog gemakkelijker met de introductie van ons nieuwe concept LEGADEX ONLINE.

Legadex levert daarbij de combinatie van een secure online platform voor legal entity management en contract management (**powered by effects**) met flexibele dienstverlening 'op afstand' door onze juristen en paralegals. All-in-one tegen vaste maandtarieven vanaf 500 euro op basis van een managed services contract.

Met de oplossingen van Legadex blijft u tegen beperkte kosten altijd op orde en houdt u overzicht. Voortaan werkt uw juridische afdeling prettiger en met meer ruimte voor het strategisch werk. Een volledig overzicht van onze corporate legal diensten (inclusief detachering en flexibele inzet bij u op kantoor) en transactiediensten kunt u vinden op www.legadex.com

VOORBEELD

Legal Entity Management as a service

- 24/7 inzicht in uw groepsstructuur en toegang tot uw vennootschapsdocumentatie;
- Bestuurswisselingen, volmachten en procuraties, en wijzigingen in aandeelhouders altijd up to date;
- Inclusief alle benodigde besluiten en inschrijvingen bij KvK;
- Volledig ontzorgd vanaf 50 euro per vennootschap per maand.

LEGADEX

Hold'em or Fold'em?

Placing Bets on LegalTech and Innovation

By Jason Moyse, Consulting. Technology. Services For Law.



In a noisy world, what is the best way to make sure we are making good decisions? There can only be one answer.

Put some skin in the game.

Everything else is a mere opinion or belief, which although often compelling and entertaining -- does not translate into productive contribution to the ultimate aim.

The reason that making the move to put skin (or perhaps chips) in the game is a challenge, whether that be in poker, investing, or any decision with uncertain variables but far reaching consequences, is that we simply do not have enough information to eliminate all doubt that our choice will lead to the desired outcome.

Annie Duke's recent book "Thinking in Bets: Making Smarter Decisions When You Don't Have All the Facts" is an excellent resource for these very uncertain times. We need to move our lives forward, and that requires action stemming from decisions which are made with imperfect information. Tough for most, perhaps harder for lawyers who can identify risk, but not necessarily act in the face of it. We also have a tendency to treat uncertainty as automatically negative rather than favourable -- no matter the probabilities. In fact, we rarely stop to consider the

probabilities in quantitative terms which is a necessary step in making good decisions.

A key distinction that Annie makes is between **outcome quality** and **decision quality**.

“What makes a decision great is not that it has a great outcome. A great decision is the result of a **good process** and that process must include an attempt to accurately represent our own state of knowledge. That state of knowledge, in turn, is some variation of ‘I’m not sure’.”

Winning and losing is a rather weak signal on your decision quality. You don't change your strategy when a few hands go poorly in the short run because it is never a good idea to play 7-2 offsuit (the worst starting hand) and *expect* to win. Yet, you might play it and you might win.

As Annie alludes in her book, the two primary drivers of success whether it be poker or any other decision theater are:

1. decision process, especially in light of insufficient or hidden information; and
2. luck.

The challenge is our view that if we achieve a successful outcome, or if we do not, we think it is correlated to our decision process. It is not.

A pair of aces is the best starting hand, but you can and often do still lose. Your decision quality in either instance needs to be on the lookout for bias -- like somehow it is always better to “ambush” opponents with the 7-2 off-suit because they will never see it coming! A horrible long term strategy based on odds, replete with bias and faulting reasoning. Annie tells the hi-

larious story of an amateur player who never gave up this exact bias and lost lots of money along the way.

That is poor decision process at work. So what is the mechanism that would normally improve the quality of decision making by removing as much bias as possible? Place a bet for an amount that is not trivial.

Annie’s point is that by betting, we reexamine our decision making process and are much more cognizant and critical of our bias and beliefs as we examine the available information. Are you sure about that? Do you mean \$100 sure or \$10,000 sure? Can you assign a probability? Based on known information, are you 20% or 80% sure of the outcome? Betting makes for calibration against our beliefs.

All decisions are bets and have elements of choice, probability, risk and magnitude of rewards. Increasingly, decisions are made in the most uncertain of environments and circumstances with never enough information. As in poker, investing and life, decisions are ostensibly best made in a rational way without emotion. Our bets are only as good as our beliefs.

Anyone can be a futurist. There is no accountability unless there is skin in the game. Put money on it? Different outlook.

LegalTech startup is a lot like poker. There will be many very bad outcomes no matter how many hands are played. Even among the winners, it will be difficult to discern with a complete absence of doubt, just why things went well. When choosing where to work, what to build or buy or where to invest resources,

HOW BIG IS THE U.S. LEGAL SERVICES MARKET?

The United States is the largest distributor of legal services in the world ... and the demand continues to grow. But the shape of that growth is changing. Large law firms are not the only option for corporate legal work. In fact, they are no longer the primary option.

TOTAL U.S. LEGAL-SERVICES MARKET HAS GROWN TO ≈ \$437B

Corporate legal departments are bringing more and more work in-house, despite the challenges of often having to accomplish more with fewer resources – and they are assigning more work to Alternative Legal Services.

\$1B LEGAL PROCESS OUTSOURCERS



THE GAP BETWEEN DEMAND AND NEED CONTINUES TO WIDEN.



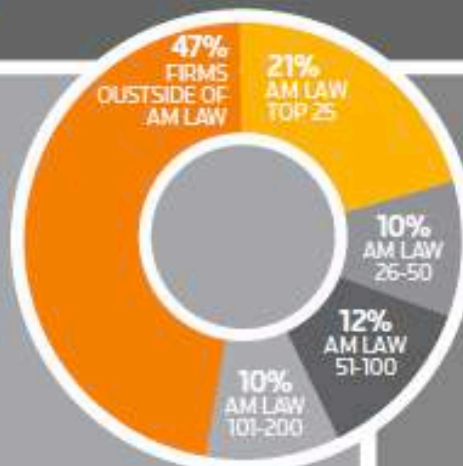
WHY DO LEGAL DEPARTMENTS USE OUTSIDE COUNSEL?

Much of the process-driven work isn't going to law firms, but corporate legal departments still need deep subject-matter expertise experienced law firms provide.*



WHICH FIRMS ARE GETTING CORPORATE LEGAL DEPARTMENT BUSINESS?

Proportional spend on outside law firms is shifting because of cost and need for specific expertise.



THE LEGAL PROCESS OUTSOURCE (LPO) MARKET IS EXPECTED TO GROW BY 30%

Alternative legal providers have secured more corporate legal department business than ever and the LPO market continues to grow.

30%

it's all risk capital and requires the placing of a bet. It's best to get comfortable with uncertainty so we can see the world more accurately.

Would you invest your own money in any of the inputs? Would you buy any of the outputs? Would you use any of the outputs if they were not free? Would you forego steady employment to pursue an idea for a venture?

We don't win bets by being in love with our own ideas. That includes the twitterati and blogosphere as a collective as well as those among us that attend conferences with the same repeated faces in the crowd. Echo chambers are essentially a collection of people in love with roughly the same idea. That's not a winning strategy for placing bets. It's like believing consistent or inconsistent play of 7-2 offsuit is a great strategy.

The more objective we are, the more accurate our beliefs. So let's examine things as objectively as we can when it comes to legal innovation and startups.

When people talk about the legal market, what exactly are they talking about? It's like saying "China". Which one? There are many. Some are prosperous. Some are not. Some are advanced. Some are not. But to use one term to describe the entirety of the "market" will clutter the decision process.

It's helpful to at least have some level of segmentation when discussing the legal market. From the "buyer" perspective, meaning purchasers of legal services, the U.S. number is typically suggested to be \$437B

At the recent ABA Tech Show, Dan Katz gave a barn burning keynote and gifted a hashtag worth betting on. As conferences and panels are beginning to proliferate - it is making it difficult to pick up the signal through all the noise. Usually, there are a lot of nodding heads in the audience rather than changed perspectives and that is regrettable.

Hard to argue with Dan's hashtag however -- #makelawbetter.

Professor Katz is a master of logic which is in part of why he is convincing - and his twitter handle and general emphasis is on "computational legal". Programmatic logic is highly defensible -- as are most things that strip away normative tendencies based on anecdotal data. They help us get to a more accurate reality to inform our bets.

The problem is that we need to convince the unconvinced on best ways to move legal forward so that we can tackle the many challenges with the current landscape. Logic alone will not do it.

Because of his immense credibility beyond mere spectatorship or talking head commentary, here's what I enjoyed most about reviewing Dan's slides. He makes a point that is too often missed in legal including by this author. **It is not all doom and gloom.**

Waves Of Funding And Exits

LexisNexis has done a great job of acquiring entities and bringing them into the fold of their go to market without necessarily changing a lot of the material foundations. Where founders stay on, and the offering remains

largely untouched but for integration into a broader product suite, that's a good exit in legal.

The idea that there would be an IPO of a legal services business while *possible*, is not *probable*. Private equity supports a number of the larger players at the moment, but no one is looking for an IPO as a good bet.

The acquisition of Avvo by Internet Brands is interesting because it is a legal business exit that looks like other verticals. It was noticeable however that many people on the journey, including the founder, have left the company. Commenting on this act is not an admonishment as founder fatigue and burnout is a real and serious phenomenon. We need founders to win as much or even more than the investors - at least in terms of seeing vision become reality. For those counting, Avvo had raised \$132 million since being founded in 2007. Dilution of founding team equity is part

of the calculus of success and the more money raised through successive rounds -- the more urgent the need for a big return.

Founders that ride through antiquated and misguided regulatory opposition on top of regular business pressures deserve every ounce of success they get where they have consistently acted with integrity. Kudos to all the players at Avvo.

In instances like Lex Machina, Ravel and Intelligize coming into the fold at LexisNexis, it appears that the general benefits of the original startup offerings have been extended further with access to more resources.

Similarly, Thomson Reuters has extended the value of the Practical Law Company and the incredible foundation laid by the originating leadership team, employees, technology and business model. ———>

The advertisement for Call Care features a logo with a stylized 'C' in blue and red. The main text reads 'Call Care' in a bold, black sans-serif font. To the right, a blue horizontal bar contains the text 'Telefoonservice voor de advocatuur' in white. Below this, three red circular icons are arranged horizontally, each with a white symbol: a telephone handset, a calendar, and a bar chart. Underneath each icon is its corresponding label: 'Telefoonservice', 'Agendabeheer', and 'Opvang Overflow'. A blue horizontal bar at the bottom of the ad contains the text 'Wij werken voor +200 advocatenkantoren, kennen de juridische terminologie en werken discreet'. At the very bottom, in a white bar, is the contact information: 'Call Care Nederland | 010 - 280 3333 | info@callcare.nl | www.callcare.nl'.

Pangea3 is like Elevate Services not an exclusive single point solution but a managed services business operating globally as a platform with many outputs. Pangea was indeed a sizeable and sophisticated operation when it was acquired for an amount that is somewhat unclear, but possibly as much as \$100 million.

Elevate Services has advantages of experienced and successful founders who could avoid taking on outside capital and surrendering equity. Recently, Elevate acquired a line of credit from Morgan Stanley which allows the company's destiny to be shaped through its own leadership rather than unduly influenced by investors seeking both return and liquidity at the time of their choosing. It is not uncommon for there to be disagreements between investors and operators on valuation and therefore strategy which filters into the overall approach of the business.

For any startup -- the longer you can avoid angel, venture or even larger private equity capital -- the better. However, it's just not possible for everyone to build and scale without outside financing -- so founders lay bets on whether they can steward capital to enough growth for profitability or perhaps a liquidity event that pays back investors and makes the whole journey financially worth the burden for the operator. Naturally, the founding mission of the business needs to be served and the true incentive should be on satisfying customers or cultivating assets. The point of starting up is to fill a gap that is not being adequately filled.

Things Are Speeding Up

A company like ROSS Intelligence is one that always draws attention given the rapidly in-

creasing amount of skin in the game. I originally met the founding team before they had garnered access to IBM Watson on a permanent basis. They were heading to an IBM competition where first prize was \$100,000. I remember chiding them that, first prize, would actually be continued access to Watson! As it turned out, they had moved so far so fast with the original iteration of the solution that they were granted permanent access before the competition. No, they did not ultimately win the \$100,000 which must have seemed like a lot of money at the time.

This all took place in 2015. Today, I don't even recognize them given their Y Combinator street cred and \$13 million in series A and seed round funding. There's a long way to go, but they certainly speak to the art of the possible and are inspiring a number of people in the industry. Over time however, they will need to show return for those investors that have backed them with a form of liquidity event and return. The chips always get raked in eventually -- and if the business does not show itself as a sustaining going concern -- the value will be drawn out from technology asset disposition which might actually decline in value as all technology eventually does on the path of either commoditization or obsolescence.

They are definitely mission-based with a core principle of access to justice and providing free use to a number of players. That's certainly admirable, however, not necessarily a sustainable business strategy over a long enough timeline. Their paid clients are actually what matter once the burn rate of investment dollars erodes their ability to give things away for free.

Revenues and profitability will eventually be on the mind of many observers. While those numbers are not likely to be disclosed -- the paying clients will speak volumes by giving testimonials confirming whether their meaningful problems are being solved. Alternatively, and much louder through absence, if there are many known purchasers but few effusive testimonials, the conclusion will be the opposite.

Similarly, LawGeex has raised \$22 million to date, and like ROSS, made some very visible strategic hires that show the seriousness of their mission. They are also masters of marketing producing content in the form of a LegalTech Buying Guide which includes contract review. That is what they do! ROSS has employed similar tactics which are hardly empirical. Nonetheless, said guides are outstanding resources for in-house buyers.

Success for these players are needed as a tide to lift all boats. The more players entering the market with technical, marketing and business skills, and a true desire to solve pain points, the better for aggregate value creation and modernization of the industry.

However, where they fail to return investment to those that have backed them, it will make it difficult for others to attract capital which might be needed for true growth and scaling that can not happen quickly from organic revenue alone.

Skin In The Game Beyond Founders

For all the activity around legal startups, as of yet, there is no clearly established and sizeable

fund dedicated towards legal innovation which looks and operates like a traditional venture capital fund "stating a thesis" and advising to the world at large" capital is available" we are looking for good investments.

Dentons NextLaw Labs, for example, is not a VC fund, does not state the capital it has on offer for startups and in many instances - is not seeking financial return from liquidity events in respect of the companies where it deploys capital.

In relation to a more traditional VC fund, that was certainly the intention of Aron Solomon and I when we launched Law Made, and we worked very hard at it. It's an enormous undertaking requiring all kinds of skills, knowledge and connections, but above all else, frankly, you need to have a track record, *gravitas* and your own capital. We did not sufficiently check each of those boxes and they are *all necessary at the same time*.

Players are now entering the space who can (and I say will) succeed at bringing along significant capital in addition to high net worth individuals, family offices and smart money angels who were previously acting in loose organizational fashion. A LegalTech VC fund is an eventuality.

There are also a plethora of new hubs, incubators, accelerators, laboratories and "centers"- all dedicated towards legal service delivery innovation. This may seem to have happened overnight, especially those communities of multi-disciplinary makers melding with lawyers.

Law firms are good at taking lots of actions and putting forward enormous *effort*. Perhaps not always efficiently, but typically, they never really struggled with throwing bodies at something. With a “more for less challenge” still prevailing, throwing bodies at problems is becoming less of an option and appropriate workflow, talent mix and technology (always the last consideration) are the required path to sustainability.

The biggest move from law firms in the last few years? A dedicated allocation of funds as a budget item for research, development and innovation. Not something you would traditionally expect from a partnership which pays the retained earnings back to the owners almost every year.

Curiously, in other instances - we are starting to see retreat from innovation with dissolution or diminishment of laudable programs that were both visible and market moving. There has been some restructuring and removal of key executives who were hired with the specific mandate to drive change. In more than one instance, it has not been a mutually agreed upon decision. These movements are not cause for permanent disillusionment, nor are they a declaration that no further bets will be made. If the incentives are aligned and *client driven* -- there will be many more hands dealt with chip stacks renewed and deployed.

Taxonomy

LegalTech and innovation are labels of convenience. As my colleague and friend Mark Cohen has written:

‘LegalTech, a common term used to describe the adoption of technology to legal delivery, is

much more than platforms, SaaS applications, and software. It describes the more holistic digitization process that the industry is undergoing. And while legal practice is still driven by precedent, delivery of legal services is propelled by innovation, process, technology, utilization of “the right resource for the task,” a legal supply chain, a growing use of metrics and best practices, data in lieu of conjecture, and output- results instead of input - billed hours.’

Personally, I get tagged with various labels -- but above all else -- I am most interested in *improvement* - not moonshot disruption, innovation, or for that matter -- technology. Improvement always starts with people, process and then perhaps technology which might be as simple as a checklist. Shiny object syndrome is distracting on the mission to simply #makelawbetter. Trite. Cliche. Truth.

In respect of legal services startups, there are a few taxonomies -- but the utility is mixed -- especially if you are looking to place a bet in the form of procurement, investment, or deciding where there is a gap you would like to fill with your own company.

These roadmaps, taxonomies, magic quadrants, logo strewn industry landscapes are good for creating familiarity with names but are almost always overwhelming. While we have a tendency in human nature to chunk things into buckets for easier understanding, the proliferation of these types of charts may do more harm than good.

Who says that those are the correct product categories of those players in those spaces?

Only the authors of the taxonomies. What's important to investors? More importantly, what's important to client users of the services? Those are the players with skin in the game -- not the taxonomists. Those are measures that matter because the reality is that resources and clients are required to build anything meaningful and lasting. Alas, the former does not guarantee the latter.

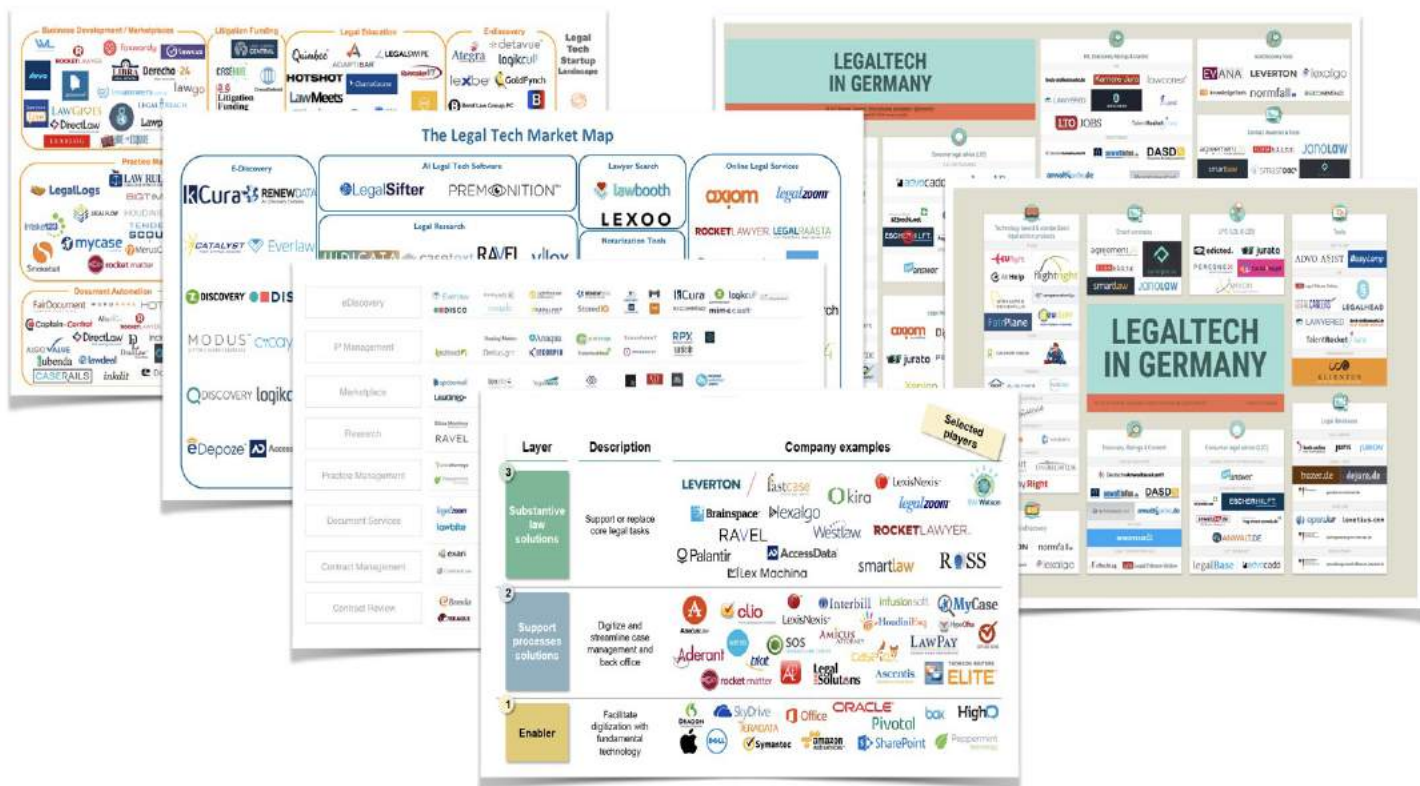
But Is There Really A Startup Explosion?

It's not particularly helpful that the various taxonomies are so poorly maintained. They may give you some outstanding information on individual companies when you drill down

and review the details, but on the whole, they are not at all representative of the true landscape.

For example, the number of startups listed on AngelList is grossly exaggerated upon even a light examination. There are a number of law firms, especially personal injury related, that appear on the listing which are neither startup, innovative, technology driven, or for that matter early stage entity.

Now I've got a bit of a *mea culpa* as I'm one of the curators of the **Stanford CodeX Legal-Tech Index** which is maintained by a few others on a voluntary basis.



While we review the incoming applicants and make decisions at a glance as to whether something is truly LegalTech and a startup deserving to be on the list, that front gate function doesn't account for downstream when the startup regrettably ceases to operate.

In startup-land that's the norm, not the outlier. Accordingly, the number of startups listed is not a true snapshot because it does not take

into account and subtract the numerous failures.

I found similar issues when reviewing Bob Ambrogi's list -- which to be fair - is also a voluntary effort. If the upkeep slides down on his priority list -- I certainly understand. He does enough for the "movement" as it is - and can always be counted on for an otherwise insightful and informed perspective.

Key Listings and Commentary on Legal Tech



777 Startups Listed LegalTech Index

The LegalTech Index is a curated list of legal technology through the Stanford CodeX program. The database is intended as a resource for the legal technology community, and features data contributions from stakeholders in the community including Law Made. It is a global index.



1600 + Startups in Legal Listings

Currently lists 1,641 companies, 725 investors and is followed by 6,000 people. AngelList is a U.S. website for startups, angel investors, and job-seekers. Since 2015, the site allows startups to raise money from angel investors free of charge. The number of listings for legal has increased 400% since 2014.



647 Startups Listed

Bob Ambrogi has been the leading legal technology blogger since 2002 and recently started to collect and attempt to curate a list through his readership of various legal technology startups. It lists the company, a description, country and whether status is active.



In-House Counsel's Legal Tech 2017 Buyers Guide

LawGeex, an AI contract review platform for businesses offers this free, downloadable guide that showcases more than 100 must-know technology solutions which solve the daily challenges faced by in-house lawyers. i



Research Briefs: Market Maps

Useful for analysis from a functional perspective, but also the underlying financials, investment and business model of various legal tech business as well as industry analysis.



Community Builder with "Startup Map" and Conference

A "community" with thousands of members and supported by a few firms and other organizations. Authors of a joint white paper with Thomson Reuters: Movers and Shakers: UK Law Tech Startups

Note: Numbers are as at August 2017

So, while we all want to celebrate the proliferation of startups in legal finally being a force to be reckoned with, let's at least keep a little perspective and get to the truth, lest our judgment become clouded with delusional belief which biases our path of decision quality. Even if accepted at face value, we would find that that as a pool of new products, services, offerings and companies which are either investible and/or will be viable entities creating economic value for owners, employees and clients - LegalTech is still a tiny ecosystem.

Legal is the 5/10 blinds table at the casino off the strip. If you visit there, say hi to my parents near the nickel slot machines.

The "Big Game" for high rollers is played elsewhere. The annual investments into Healthtech and Fintech and other ecosystems are measured in billions. Whereas Eric Chin suggests that \$2.5 billion has been invested globally across 436 LegalTech companies, that is not on an annual basis. Similarly, CB Insights indicates that between 2011 and 2016, global companies raised \$739 million in aggregate funding related to the legal services industry. That is quite small and perhaps because the Total Addressable Market is not significant in comparison to other potential investment opportunities..

A number of other taxonomies are surfacing in different regions including Germany, France, the U.K., Australia and elsewhere.

While this is encouraging for entrepreneurship in those regions, to have sustained businesses that go beyond mere lifestyle, there needs to be a market much bigger than the founder's place of origin.

Even in Canada, I often give the advice, that dominating this market is selling yourself short if your technology or offering is readily transferable to other markets. It is somewhat puzzling to start anywhere other than the biggest potential market. To date, that is still the U.S., even if the buyers are not active, they still represent the biggest pot to play for.

Just as real estate is all about location, location, location, one of the key determinants of success for any startup is the Total Addressable Market and its more probable subset, Specific Addressable Market.

I would not bet on a company that is going after a small country market with a niche offering.

A common narrative however is that while the U.S. is the biggest *potential* market of buyers of services, U.K. law firms are ahead as far as adoption of innovation is concerned. This could be due to the protected nature of the legal profession in the U.S. which is less a factor in the U.K. where the *Legal Services Act* has provided an entirely different set of conditions.

Single Point Solutions Vs Platforms

Another key question I often ask when dealing with startups is as follows: 'Are you building a platform or a point solution? Is there a managed service to go along with this piece of technology?' With platforms or suites of bolt-on technologies more readily available in SaaS, there is a hedge against complete obsolescence and more pull to the client to utilize "multi-tenant" architecture allowing configuration of tools and features on an as needed basis. It is frustrating to buy two things when one would

have served. A Swiss Army Knife is a simpler buy for an organization than the individual spoon, fork, scissors, clippers and corkscrew.

Global Legal Hackathon

It is impossible to deny as fact that a well-spring was tapped when the Global Legal Hackathon recently launched and managed to garner participation in 22 countries, 40 cities through 600 teams and a total of 5000 participants.

Clearly something is afoot when it comes to legal innovation and there is a desire well beyond the traditional players. The experts from other disciplines are starting to, *thankfully*, contribute in large measure. Many of the technical participants in the Global Legal Hackathon had not previously been active in the legal industry.

Do you shout down the utility of hackathons in the “Real World”? Are you open to another possibility?

A few years ago some friends of mine entered a NASA sanctioned hackathon and were paired with some folks they had never met. Pizza, beer and fun. They won the event. They have gone on to raise millions of dollars and hired dozens of employees. Check out [Sky-Watch](#). They have lots of skin in the game.

Yes, it can happen that a hackathon produces a viable operation that garners clients, capital and dedicated employees empowered by an inspiring mission. However, that is outcome quality, not decision process quality. Winners from a hackathon who try to build a company are playing the 7-2 off-suit.

Let’s Talk About The Power Purchasers

Perhaps there is no story as compelling in relation to legal innovation than that of Justin Kan and Atrium. For those that don't know, Justin Kan, *thankfully*, did not go to law school. In fact, I'm pretty sure he has little love for lawyers. He is an outrageously successful entrepreneur that has exited multiple times at a very young age driven by savvy, guts and perseverance.

As a startup - what makes Atrium so unique is it's a technology lead company on one side, operating in conjunction with a properly approved law firm. The aggregate is an assault on the very model of legal services delivery. Driven by regulatory requirements which are otherwise prohibitive, the technology business is standalone and in the service of the law firm. For the technology business, Justin raised \$10.5 million dollars which pulled in pretty much every significant venture capitalist or angel in Silicon Valley. This is a statement from a number of power users (purchasers) of legal services. It's not the size of the investment that is significant - it's the incredible number of participants in the fundraising round that clearly understand the pain point in dealing with lawyers and have probably had enough of business as usual.

Even among those that utilize lawyers often, the value is a mystery. Legal services do not offer enhancement to the core business, make a product better, assist customer acquisition or retention, or make a process more efficient. In short, entrepreneurs like Justin simply see an unavoidable expense to professional service providers. From an entrepreneur perspective, making the most efficient and effective use of

available resources, it must be bewildering to observe the grossly inefficient rendering of services by lawyers, the very opposite of any technology or engineering based product. A technology founder was bound to notice the lack of software innovation used by lawyers.

Just because they have significant wealth does not mean that people and organizations like to pay for things where they don't understand the value of their purchase.

Atrium is starting with a pretty niche set of clients related to corporate services on behalf of startups, but they are adding transparency and pricing models that are lacking elsewhere. If the model is successful, no doubt they will climb the value chain in terms of the customers that they serve beyond early stage corporate work. At time of writing, they claim to have completed 850 deals for clients that have raised \$5B.

Their impact on the overall legal industry will be shown if they successfully move into other legal practice areas and where other providers start to replicate or iterate on their model. Those that watch closely are asking if they will make the dent in the universe and be a sustainable operation or be another Clearspire.

Thus far however, they have skin in the game and laudable decision quality. In poker parlance, they are starting with a pair of Aces (the bullets). However, outcome quality will take some time to realize.

Technology: Where To Place Bets ?

The legal industry will move forward - there is no escape. Fax machines faced opposition.

Email faced opposition. Digital signatures faced opposition. Over a long enough time line, dismiss technology at your peril.

I am not a legal entrepreneur managing a team, investors, developers or clients. I have not lived that path, but I work with and support those that do. It is not pretty. Passion and mission as driver is not a cliché - it's a necessity. The rapid ascension of ROSS or Elevate are complete exceptions to the general trail left behind. One out of ten (conservatively speaking) fail. It sucks to fail. With that part, I do have *some* (read: much) experience.

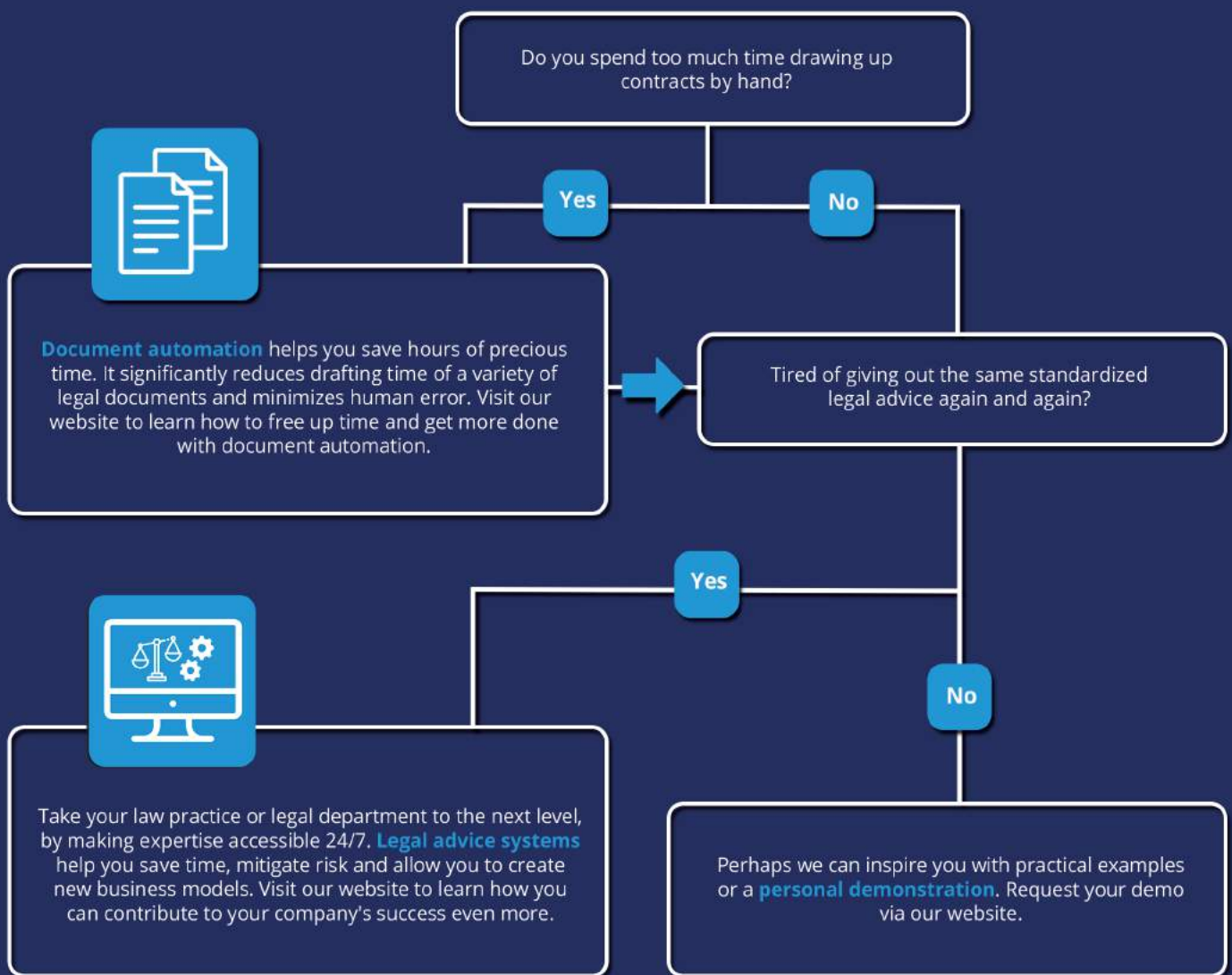
I am sure you have heard of Artificial Intelligence. I know you have heard of Bitcoin. You *might* know that Bitcoin is built on the Blockchain.

Congratulations, you are now an expert.

How do I know?

Because I am called upon to comment on these topics notwithstanding my protestations that not only am I not an expert, I actually don't believe those that they say they are. For Blockchain in particular, **there are only students**. For A.I. - perhaps there are some experts, but in terms of its application to legal processes, systems and other artefacts - there aren't many that can say they have successfully applied those concepts inside a legal business - which then made them money in excess of their investment. The sum total of what you need to know about A.I. is neatly summarized by Rob Saccone. Certainly Michael Mills does an admirable and more detailed job, but for those of us that like to write with

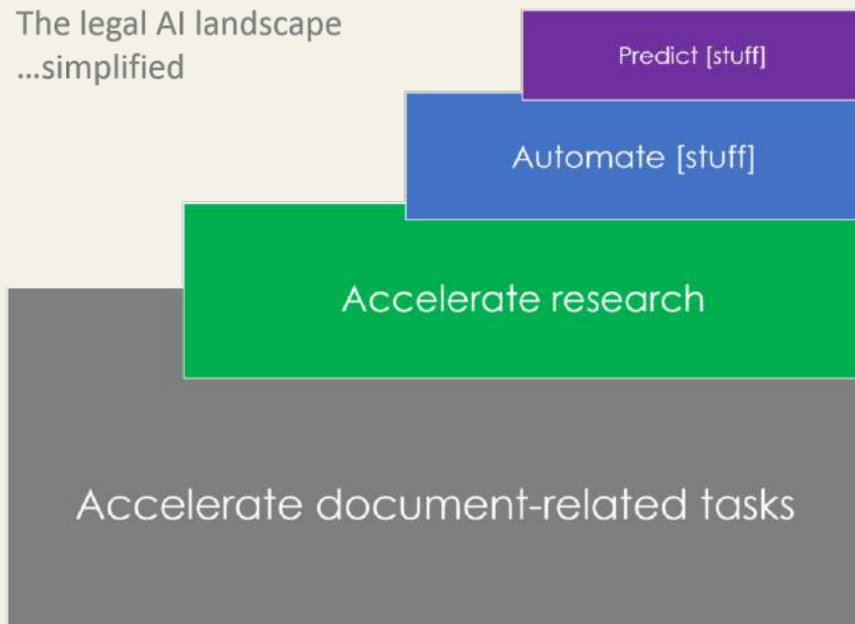
Automating knowledge adds value.



crayons - Rob's is much more palatable.

about technology, process and workflow (in legal).

The legal AI landscape
...simplified



Lawyers are paid to predict things. That is one of their most valuable outputs. So while research becoming incredibly efficient is useful - it is still a mere input of a traditional service. Novel value creation comes from predicting things that inform a decision that could not otherwise have been made.

Jules Miller presented an outstanding talk on the subject at Legal Geek in 2017 and emphasized that the U.S. is a dominant market and most certainly, the best source of investment capital. Kudos to Jules who adroitly made her point in the heart of an amazing European conference orchestrated by Jimmy Vestbirk. This conference has become a movement and it is very easy to get caught up in the genuine fun and excitement. Jimmy has done an incredible job at adding levity, joy and storytelling to what is otherwise people talking

However, even with the global explosion of interest driving innovation in legal, the best prospects for success are at the main tables and for investment dollars -- that is still the U.S.

I had occasion to spend some time with Jeroen Plink who represents the "smart money" in LegalTech investing as a formidable operator, including the Practical Law Company which was sold to Thomson Reuters. Getting investment from someone with this experience results in way more than mere cash.

Connections, experience, operational know-how, and access to clients, talent and leadership are pillars provided by quality investors with knowledge of the space.

While we might like to evaluate technology, products, services and offerings writ large - nothing rings more true than these words from Jeroen:

"The one thing I will not compromise on is the team. There are enough examples of mediocre product and great team that have succeeded but there are few successful examples of great product, mediocre team."

In Jeroen's mind, the probability of success is higher based on this variable. It is weighted more heavily than others, including the product itself. I'd listen to Jeroen because he makes good bets with his own resources.

Conclusion

Uncertainty and ambiguity reign supreme and while we do not know the specific winners, we do have a sense of broad themes that are likely to prevail.

Blockchain and A.I. matter because even if there is very little adoption at the moment -- they're here to stay. At least that is a good bet with the information on hand -- and by analogy -- it is very much like the early days of the world wide web and broader internet.

As one startup founder recently said to me -- it is absolutely inevitable and people that think otherwise are foolish. I'd bet on that.

Do you believe that these technologies, while almost all hype today, will never enter the legal services business in meaningful fashion? Hold your chips then, but you will eventually need to play a hand if you expect to grow your stack.

Let's not forget the nugget where Richard Susskind was accused of bringing the profession into disrepute with his mid-1990's prognostication of email becoming the dominant communication modality between clients and their lawyers. Hersey!

The challenge is in choosing the **specific** use cases and the **exact names** of the new ventures that will provide the offerings that get adopted in legal. There is also a good chance that the best prospect surviving startups in the legal space are not yet launched. However, at least from an investment perspective, the driving technological underpinnings are unfolding in real time.

You do not need to save the world or disrupt the industry to be successful. Solve a mundane problem that matters to enough people that they would pay for its solution -- and ideally cobble a few of those together in a platform rather than a single-point solution. Play many hands, all at once if possible.

Overall, there is just enough uncertainty to keep many people out -- but those that can find their way given a long enough time horizon on stakes big enough to matter will always have fuel. As in professional poker, the winners in LegalTech will be those with skin in the game and survivor skills over the longer term to take infrequent big wins with normalized crushing lows absorbed in stride. Rebuilding your chip stack after losing your bankroll? That's skin in the game. The exciting part is that all anyone needs is a chip and chair to get a place at the table. Ante up?

About the Author:

[Jason Moyse](#) Jason Moyse has served on global teams implementing major customer experience initiatives as a connector/doer/spark and key trusted advisor to the C-Suite, Senior Leadership and Governance Teams for legal and business matters.

Jason's broad background includes private legal practice in high volume commercial litigation as well as serving as in-house counsel.

A lawyer and Lean Six Sigma Black Belt, Jason is Manager of Legal Business Solutions on

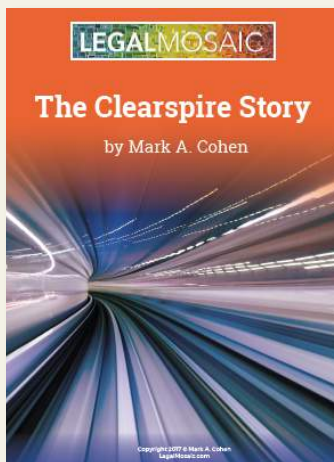
behalf of [Elevate Services](#) – a next generation legal service provider helping law firms and corporate legal departments improve efficiency, quality and outcomes through consulting, managed services, technology and talent.

He is also the co-founder of [Law Made](#) – an

agency serving LegalTech startups and Corporates and Law Firms to help the Digital Davids and Enterprise Goliaths dance together through access to capital, clients and markets. Previously, he co-created and executed on the vision of LegalX through the MaRS Discovery District.

THE LEGALLIBRARY

WWW.LEGALBUSINESSWORLD.COM/LIBRARY



Failure to Delegate

By Richard G. Stock, M.A., FCIS, CMC, Partner with Catalyst Consulting

This is the third in a series of articles about how corporate and government law departments can improve their performance and add measurable value to the organizations

A detailed analysis of law firm staffing patterns over the years reveals very idiosyncratic behaviours - variations in the ratios of partner, associate and paralegal time that cannot be explained



except by a partner's preference on how to staff different matters for different clients. Partners in the same firm doing the same kind of work will use different proportions of associate and paralegal time.

This should be of significant interest to both law firm leadership and to corporate and institutional consumers of legal services. Law firm leadership should understand the extent to which partners leverage the time of associates at all levels of experience, of paralegals, and even of less senior partners. Leverage is central to law firm profitability. Gone are the days when a law firm would consider that first, second and third year associates were "loss leaders" – a very expensive training program with a serious attrition rate. More often than not, everyone in the legal "food chain" can readily delegate 20 % of their work to the next band of experience.

In most instances, this means delegating certain tasks rather than entire files. This requires planning and teamwork. Associates must do more than meet formal and informal billing targets. Firms should be more explicit in setting leverage objectives for individual partners. Delegation should be optimal.

Practice group leaders should consider this one of their core functions, not only because the law firm's bottom line is directly affected, but because knowledge transfer, training and development, and client service come into play.

General Counsel should take an avid interest in the staffing patterns of the law firms they retain both for an individual matter and for portfolios of legal work over time. Some of the reasons for doing so are the same as the ones that preoccupy law firm managing partners: turnaround time, knowledge transfer, and stable legal teams. However, the financial imperatives differ for the client.

The cost of a matter can be as much as 15 % less, depending on the extent of delegation. In recent years, law departments have been asking for detailed matter budgets for complex work beginning with files requiring at least 50 hours. The distribution of work by phase and task and by fee earner is now an established process in most firms. Too few clients are rigorous in requesting and diligently reviewing matter plans and budgets.

Negotiating a blended hourly rate for all fee earners on the file helps the law firm to focus its resources on the tasks at hand, thus properly overseeing the distribution of who does what by when. The firm and the client should

ensure that the matter plan and blended rate reflect the relative complexity of the file. However, a discounted blended rate will not control for the number of hours that are worked on a file. Better to agree on a capped number of hours, or on an annual fee that generates a productivity dividend - fewer hours - from the firm. It is easier to do this when the file is large enough or with a collection of matters over time. More eggs in fewer legal baskets.

Failure to delegate tasks is a much more widespread challenge in law departments. The law firm leverage model is simply not available. Counsel will work collegially enough, but individually still then to do more than 90 % of the work on a file, no matter how complex or simple the tasks may be. To the extent that there is any delegation by inside counsel, it will be by co-counselling with a law firm to use their associates or because the law department has paralegals available.

I recently spent time looking at file allocation patterns and service delivery in a 38-lawyer law department. About 85 % of the lawyers were litigators, supported by a legal assistant for each three (3) lawyers. Amazingly, there were no paralegals. Workloads were measured by file count without regard to any complexity levels or the mix of file types to each lawyer. There appeared to be no distinction made in file allocation to entry level and senior lawyers. No targets were set for file cycle times. All in all, this was a collection of hard-working solo practitioners.

Leverage in law departments need not take the form of senior and junior lawyers. Unlike law firms, law departments are not attrition-based models. Demographics suggest that most in-

side counsel have at least 10 years of practice experience. What is the solution when there are no juniors or paralegals on board? Twinning a lawyer with another lawyer and encouraging them to divide the work – that is to say the tasks of a given file – between them will drive productivity with two provisos. The first is that work intake and allocation must be centralized with group leaders in the law department such that workflow and deadlines are more explicit and capped.

The second is that law department leadership has a system to monitor file count, file complexity, and cycle times against objectives.

General Counsel and law firm leadership have much to gain but addressing the failure to delegate.

About the Author

Richard G. Stock, M.A., FCIS, CMC is a partner with Catalyst Consulting and is based in Canada. The firm has advised corporate and government law departments in 20 countries since 1996. Clients include: Shell, Heineken USA, The Judge Advocate General, Pearson Education, Toyota, SNC Lavalin, Bombardier, National Bank of Canada, TD Bank, Estée Lauder, Intact Financial Services, Ontario Power Generation, DocuSign, Charter Communications, United Steel Workers Benefit Funds, Air Canada, John Deere, Alberta Health Services, Disney, Fairmont, Wal-Mart, USAA, TransLink, Williams, IATA, the Department of Justice, Interac, the Government of Nunavut, and Turkish Airlines. Richard can be contacted at (416) 367-4447 or at rstock@catalystlegal.com. See www.catalystlegal.com



Facing the Challenges of the Global Legal Industry

Mark Cohen and Eva Bruch talk about what's broken within the legal industry around the world.



LIFE SCIENCE IP, 27 - 28 NOVEMBER, 2018 | LONDON, UK

As one of the most challenging areas of patent law, companies in the life sciences industry must ensure they successfully leverage IP protection and enforcement strategies to secure their businesses future.

The EU is not only a transnational economic and monetary union, but has also harmonised many regulatory and legal aspects of the pharmaceutical industry. In light of this, we have put together this [Life Science IP Industry map](#) which provides a high level overview of the latest European developments affecting Intellectual Property in life sciences.

>> [Download your IP industry map](#)

Discover how industry developments affecting IP in life sciences will have an impact on European nations including:

- UK: The impact of Brexit on existing European patent law in the UK
- Germany: How the uneven distribution of marine patents may be stifling research and development
- Sweden: Discover the opportunities for Sweden to develop into leading global player in IP
- Poland: The use of Poland as a manufacturing site hub through global shared service centers and clinical trial facilities

>> [Discover how Europe is being affected by the latest IP trends and challenges](#)

For more information please contact enquire@iqpc.co.uk or phone +44 (0)207 036 1300.

We look forward to hearing your thoughts.

Kind Regards,
Jessica Bayley
Legal IQ

E: enquire@iqpc.co.uk
T: +44 (0)207 036 1300





ZOEK EN VERGELIJK
JURIDISCHE IT-OPLOSSINGEN

Aantjes Zevenberg advocaten	6	Pallas Advocaten	20
Advocaten in de Praktijk	6	Punt & van Hapert advocaten	6
Alt Kam Boer advocaten	37	Ron Borgdorff financieel advies	14
AON Empower Results	2	Schakenraad advocaten	14
Berkeley Bridge	61	SDU	18
Call Care	14/52	SPEAQ.com	14
chauffeur.nl	10	Ron Borgdorff	6
ConferenceCall.nl	31	Toga Atelier Schout	10
Hendrikse Renes Advocaten Amsterdam	31	Ter overname aangeboden	10
Hupkes CS advocaten	10	Van der Feltz advocaten	31
JagerKuiper Advocaten	14	Visiepagina	28/40
LEGADEX	46/47	Wijnkamp Advocatuur / Advocatuur GmbH	31
Legal Evolution	45	Windt Le Grand Leeuwenburgh	4
Life Science IP	68	Xpert HR (www.xperthr.nl/advocaten)	24
OSR Juridische Opleidingen	35		





SAVE THE DATE



APRIL 8 - 9

