

# LEGAL **BUSINESS** WORLD

• Editie Nederland • Nummer 5 • 2017 • [www.legalbusinessworld.nl](http://www.legalbusinessworld.nl)

## 2017 Legal Procurement Survey, What We Found Dr. Silvia Hodges Silverstein

Wat heeft een advocaat aan Legal Proces Management  
Sprakherkenning, de evolutie naar een volwassen oplossing  
Nieuwe relaties met hulp van uw netwerk  
En meer ...

# Business of Law



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

# LegalBusinessWorld International closes Global Publishing Partnership

High Performance Counsel™ Media Group, HPC Legal WIRE™ and iGrowth-Legal|LegalBusinessWorld™ Announce Global Publishing Partnership

*Combined digital publishing footprint and unique legal newswire service provides unique and powerful coverage of legal industry domestically and internationally*

New York, NY (HPC Legal WIRE) – September 4/5, 2017 HIGH PERFORMANCE COUNSEL MEDIA GROUP (HPC), HPC Legal WIRE and LEGAL BUSINESS WORLD today announced a global publishing partnership covering the legal industry domestically and internationally. Highlights of the partnership include extended and enhanced opportunities for content sharing, client advertising, thought-leadership, and adoption of the HPC Legal WIRE as the industry standard for legal newswire releases.

**HIGH PERFORMANCE COUNSEL™** is a leading digital trade publication featuring the individuals, organizations and solutions creating the framework of the next decade in law and legal services delivery. Delivering high quality thought-leadership and commentary, it

is published online and via eMagazine formats. It has seen a significant uptick in interest in both the technical and leadership issues raised by this sector evolution and keen readership support in the thought-leadership formats used to cover it. The #BakersDozen and #FearlessLaw interview series have proven very popular – bringing forward the leadership experience and perspective of senior figures in the sector. Introduced in 2017, the HPC Legal WIRE™ is uniquely positioned as the legal industry's newswire – packaged and priced to be simple, convenient and affordable for all industry participants.

**LEGAL BUSINESS WORLD™** is the first open international platform on the Business of Law and the Legal Profession, with exposure in 32 countries and over 56.000 readers.

LegalBusinessWorld (LBW) is developed by the iGrowthLegal Media Group. By sharing knowledge and information on the Business of Law LBW is a growth enabler for professional and business success. With the corresponding eMagazines 'LBW Business of Law' and 'LBW Global Practice' LBW offers transparency in a changing market and informs legal professionals on the latest methods, techniques and solutions to grow their business and shares opinions of Thought Leaders in the Legal Market.

Despite that Information on the Business of Law is not bound by borders, in contrast to in-depth legal information based on the state of law, there is still a need for domestic/local Business Information. By developing domestic spin-offs and/or partnerships with strong 'domestic' players, LEGAL BUSINESS WORLD is able to grow the business in local markets and share highly valued knowledge and information to drive changes in the local

and international legal marketplace. In coming together in a publishing partnership, the management teams recognized a timely opportunity to create a uniquely helpful, cross-industry, international platform for thought-leadership and marketing in the legal space. The digital focus of the organizations and the human interest generated by the content lends itself to powerful distribution opportunities. In addition, the relationship solidifies the position of HPC Legal WIRE as being the industry standard for legal news releases.

**David Kinnear**, Founder & CEO of HIGH PERFORMANCE COUNSEL MEDIA GROUP notes: “We’re delighted by this collaboration, which creates an un-equaled publishing opportunity. We are positioned as the leading source of thought-leadership and industry guidance in the modern legal industry. The legal sector is changing – and the pace of change is accelerating. Together, we are ideally positioned to help organizations navigate this change and support client communication goals.

**Joek Peters**, Founder & CEO of Legal Business World and the iGrowthLegal Media Group: “We’re very proud to team up with an innovative company as HPC. By joining forces we’re able to expand the business and build an even better stronghold in the US and International Legal Market. Another great asset of this partnership is the European rollout of the powerful tool ‘HPC Legal WIRE’. The tool has a high added business value because it really helps clients to improve their communication to their target groups.”

**Contact information:**

HIGH PERFORMANCE COUNSEL MEDIA GROUP, New York, USA – Email: [info@high-performancecounsel.com](mailto:info@high-performancecounsel.com) | Tel: +1 (917) 463-4591

iGROWTHLEGAL MEDIA GROUP | LEGAL-BUSINESSWORLD, The Hague, The Netherlands Email: [info@igrowthlegal.com](mailto:info@igrowthlegal.com)

Learn more at: <https://www.highperformance-counsel.com> and [www.iGrowthLegal.com](http://www.iGrowthLegal.com) or [www.LegalBusinessWorld.com](http://www.LegalBusinessWorld.com)



**HIGH  
PERFORMANCE  
COUNSEL**



**LegalBusinessWorld™**



**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.azcassatie.nl](http://www.azcassatie.nl)

## DÉ VERZEKERINGSSPECIALIST VOOR NOTARIAAT EN ADVOCATUUR

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

### U wilt een financieel adviseur met verstand van úw zaken?

Neem contact op voor een afspraak.  
Bel 033-20 35 000 of mail naar [ron@ronborgdorff.nl](mailto:ron@ronborgdorff.nl)



[WWW.RONBORGdorff.NL](http://WWW.RONBORGdorff.NL)  
van Boetzelaerlaan 24H  
3828 NS Hoogland



**RON BORGdorff**  
FINANCIËEL ADVISEUR VOOR  
NOTARIAAT & ADVOCATUUR



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



Cultivating excellence  
through coaching & training

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

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

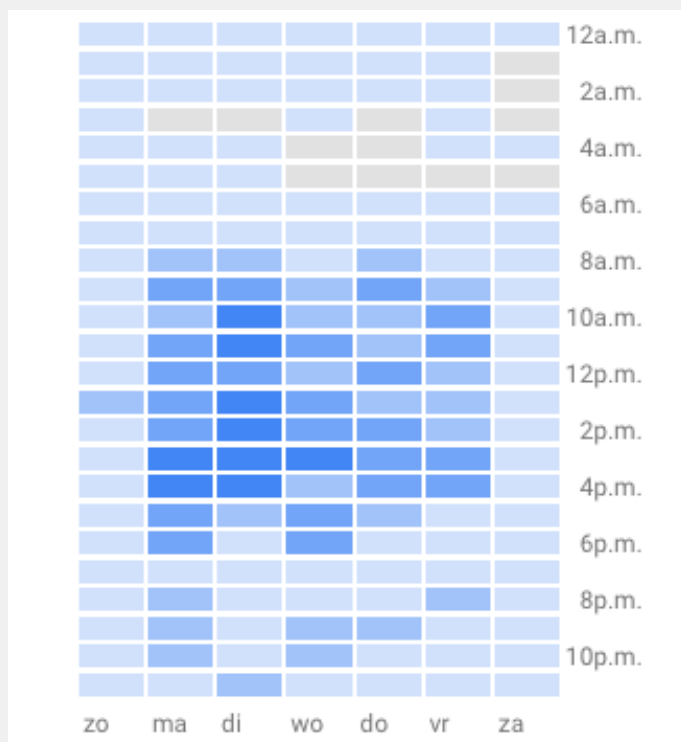
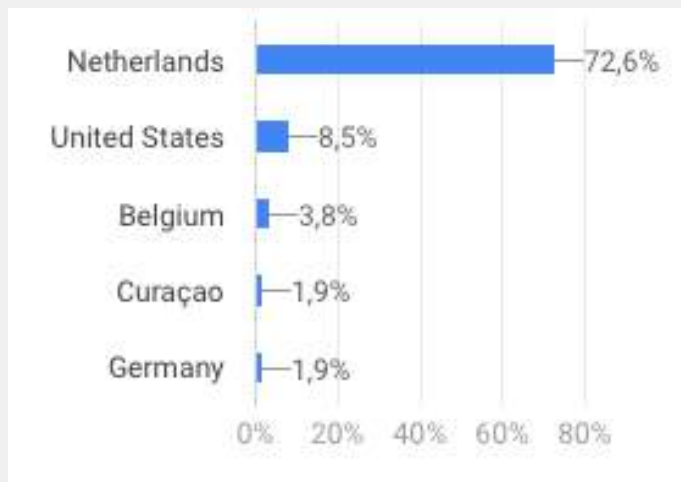
Ga voor meer informatie naar [www.branch-out.eu](http://www.branch-out.eu)



## LegalBusinessWorld lezers

Omdat het altijd leuk is te weten waar en wanneer het Nederlandse eMagazine wordt gelezen hier de data over Juni t/m Augustus:

- Top 5; Waar komen de lezers vandaan. We zien een relatief hoog percentage lezers in de US. Dit zijn niet alleen Nederlandstalige advocaten en general/corporate counsel maar ook vakantie-gangers. Buiten de vakantieperiode is dit aantal aanzienlijk lager. De ontbrekende 11.3% is verspreid over 23 andere landen.
- Op welke dagen en uren wordt het eMagazine het meest geopend. Hoe donkerder de blauwe kleur, hoe meer lezers (grijs zijn geen lezers).



## Management/Publisher

iGrowthLegal

Joek Peters

Hermen Veneberg

Allard Winterink

jpeters@igrowthlegal.com

hveneberg@igrowthlegal.com

awinterink@igrowthlegal.com

## Editorial

LegalBusinessWorld

MBL Media

## Exposure/Media advies

Capital Media Services B.V.

mail@capitalmediaservices.nl

024 - 360 77 10

## Design & Layout

LateNight studio's

## Algemene informatie

info@legalbusinessworld.nl

©iGrowthLegal B.V.

KvK 61819387

## LegalBusinessWorld™

LegalBusinessWorld NL

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

LegalBusinessWorld International

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

eMagazine NL: 8 edities per jaar

eMagazine Int: 8 edities per jaar



Coverfoto: Silvia Hodges Silverstein

# 14,7 JAAR

## DUURT GEMIDDELD EEN HUWELIJK

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



NEDERLANDSE VERENIGING

Familierecht  
Advocaten  
Scheidingsmediators

## Procederen in Oostenrijk?

Wijnkamp Advocatuur / Advokatur GmbH

Nederlandstalig advocatenkantoor gevestigd in Oostenrijk.

Meerdere advocaten  
Meerdere specialismen  
Communicatie in de Nederlandse taal.

A-6460 Imst, Sirapuit 7 Oostenrijk

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

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



## ARTIKELEN

- 9 2017 Legal Procurement Survey, What We Found, Dr. Silvia Hodges Silverstein
- 15 Wat heeft een advocaat aan Legal Project Management? Hans Schuurman
- 24 Is uw bedrijf voorbereid op de GDPR?, Prof. dr. ir. Jan C. Scholtes
- 27 Nieuwe relaties met hulp van uw netwerk Referenties vragen en krijgen, Dirk Heuff
- 34 Spraakherkenning, de evolutie naar een volwassen oplossing, Godie Vierbergen

## INTERVIEW

- 42 'Bericht aan de advocatuur' Een gesprek met Legal Trend Watcher Anne De Wolf, Ben Houdmont

## OVERIG

- 2 Mededeling Global Publishing Partnership-tussen LegalBusinessWorld (international) en High Performance Network
- 50 Adverteerdersoverzicht
- 51 Nieuwe vacatures



# 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](mailto:info@callcare.nl) | [www.callcare.nl](http://www.callcare.nl)

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

## Alt Kam Boer advocaten

Zie onze website [www.altkamboer.com](http://www.altkamboer.com) voor  
een track record over de afgelopen 17 jaar.  
Vaste prijsafspraken mogelijk.

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







# 2017 Legal Procurement Survey

## What We Found

By Dr. Silvia Hodges Silverstein, Executive Director of the Buying Legal Council, adjunct professor at Columbia Law School and Fordham Law School

Procurement continues to gain traction in companies with considerable legal spend. Many large companies today have a department dedicated to sourcing legal services. Legal procurement professionals trained in data analysis and sourcing technology help with spend management. They carefully reduce the number of firms the company instructs and ensure billing guidelines are established and followed.

In the last decade, legal fees have been under intense scrutiny. Publicity about billing practices, big ticket spending, increased transparency, and profit pressure have changed the situation and shifted responsibilities from the legal department to finance and procurement. Top management – typically the CFO – brings in procurement to help legal better manage its spend rather than legal departments pro-actively asking procurement for help.

Legal Procurement is still a new discipline. Only three years ago, in 2014, the international legal procurement trade organization *Buying Legal Council* ([www.buyinglegal.com](http://www.buyinglegal.com)) was formed to support and educate Legal Procurement professionals and other buyers of legal services. It provides education and networking to its members and counts many Fortune 500 companies, multinationals, and government agencies among its members.

Early this year, the Buying Legal Council together with Bloomberg Law published the 2017 Legal Procurement Survey to give insights into current legal procurement practices and trends:

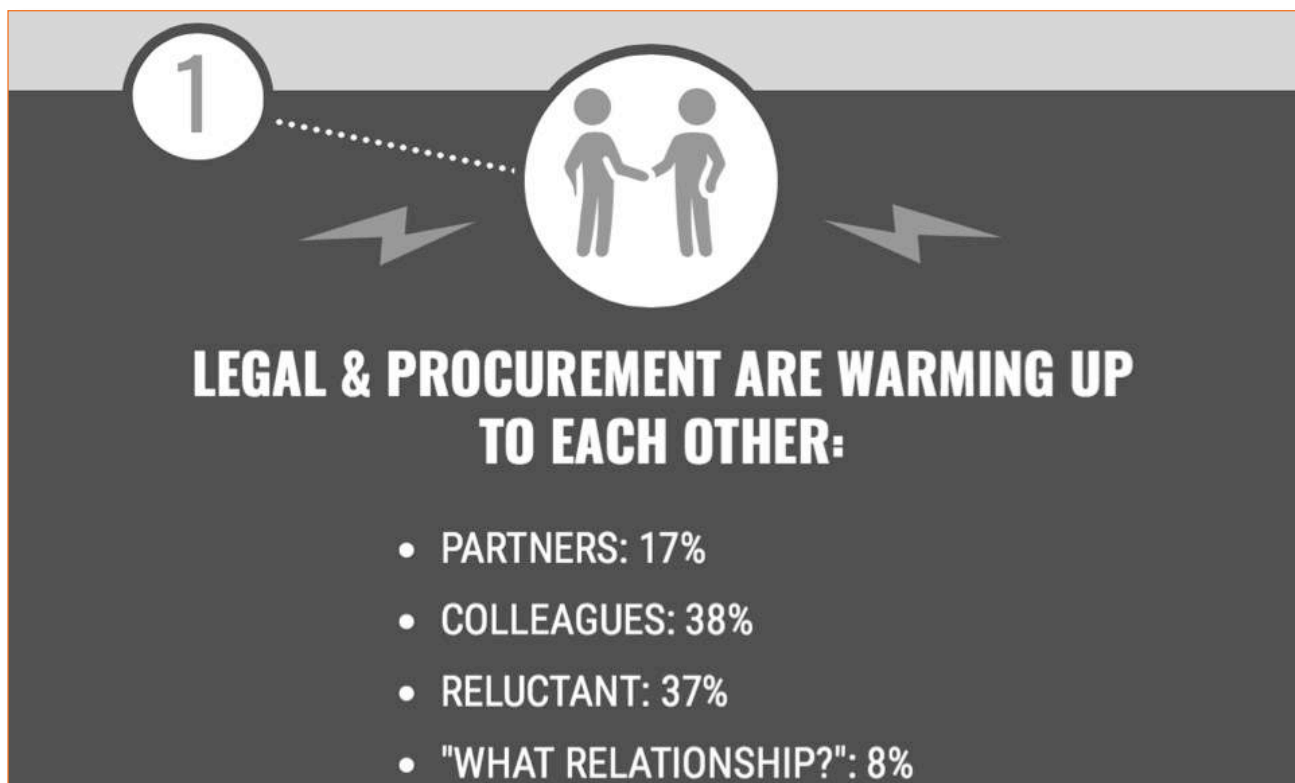
### Insight 1 | Legal & Procurement are warming up to each other

Legal and procurement appear to slowly getting more comfortable with each other. More

than half of respondents in the 2017 Legal Procurement Survey believe they have a good relationship with legal.

Until recently, in-house lawyers did not want to have anything to do with procurement. Legal procurement's involvement was seen as unwanted interference despite possibly leaving significant savings on the table. In his foreword in the *Legal Procurement Handbook*, former DuPont General Counsel Tom Sager said:

*“Procurement’ may still be a four-letter word in the legal industry, but the legal landscape is clearly changing. And with it the recognition that it is incumbent upon the general counsel and her outside counsel to apply greater sourcing discipline to our profession to create competitive advantage for her respective corporate clients.”*



In the 2017 survey 17 percent of respondents assessed legal and procurement as “partners” and 38 percent said to have a “collegial” relationship with the legal department. This makes for a combined 55 percent with a positive relationship.

On the other hand, 37 percent experience a “reluctant” relationship with legal, and 8 percent described their situation as “what relationship?” These 45 percent still have to build the necessary trust for a good working relationship. This will take time and effort.

### **Insight 2 | Legal Procurement helps reduce spend by an average of 11%**

Legal Procurement definitely does its job: On average, legal procurement departments were able to save their employers 11 percent of the overall legal spend. The “most successful” legal procurement departments were able to achieve an astonishing average savings of 23 percent. What’s more, the highest overall savings according to the 2017 Legal Procurement Survey was 35 percent of spend. Even legal procurement professionals who did not see

themselves as particularly successful were able to achieve 9 percent of savings.

For 2017, legal procurement professionals expect average savings of about 12 percent, only one percent more than what they just reached. Interestingly, those seeing themselves as “most successful” in legal procurement expect savings of 17 percent this year, below what they just reached in the previous year. “It is unrealistic to expect high savings every year, year after year,” explained a seasoned legal procurement professional.

Once legal procurement professionals have established their framework, introduced different cost-savings methods and better approaches for sourcing legal services and managing legal services supplier relationships, it is hard to continue to deliver significant savings on top of recent savings. “Eventually you run out of quick wins or things to do that are able to improve your savings in high percentages,” the expert said. The next step then for legal procurement is to turn



**3**

**LEGAL PROCUREMENT (ON AVERAGE) HELPS THEIR ORGANIZATIONS REDUCE LEGAL SPEND BY 11%. BEST-IN-CLASS SAVE 23%.**

its attention to other aspects, such as matter management, outcomes, tracking, standards of best practices, and fixed prices for simple matters. So watch this space – further savings will be achieved, even after all the low hanging fruit has been picked.

### **Insight 3 | Top priority: Reduce number of Law Firm Providers**

For 2017, legal procurement's top priority is to significantly reduce the number of law firms, to work with an increasingly (smaller) select number of strategic suppliers.

Given that companies work with a still rather large number of law firms—an average of 362 traditional law firms, this is perhaps little surprising. This number ranged from as few as 15 firms to as many as 1,500 firms. The median number of firms in the 2017 Legal Procurement Survey was 200 firms (which is still a very large number of legal services providers!)

These high numbers explain why legal pro-

curement departments still consolidate firms and continue to cut firms by forming panels of preferred providers. A very different picture emerges when we looked at the numbers of eDiscovery vendors, alternatives to traditional law firms and legal process outsourcing companies (LPOs). Hiring of these types of alternative providers appears to be much more disciplined and more tightly managed. This may be perhaps due to legal procurement's involvement in managing this type of services and/or because these providers are “newer phenomena” for companies.

On average, companies worked with four eDiscovery companies. This number ranged from zero to twenty eDiscovery companies. Companies worked with four “alternatives to traditional law firms” on average, ranging from zero to fifty firms, with a (low) median of two alternative firms. Finally, companies typically work with one LPO. The highest number of LPOs a company worked with was three.



**TOP PRIORITY OVER NEXT 12 MONTHS: FURTHER REDUCE THE NUMBER OF LAW FIRM PROVIDERS.**

**CONSOLIDATION:  
FROM 362 FIRMS ON AVERAGE DOWN TO PANEL SIZE**

### AANBESTEDINGSRECHT

#### Masterclasses aanbestedingsrecht\*\*

woensdag 20 september i.s.m. NVvA:  
**Mensenrechten en Aanbestedingsrecht**  
van 13.30-17.00 uur  
woensdag 6 december: *thema nog niet bekend*, van 13.30-17.00 uur  
o.l.v. prof. mr. Chris Jansen NOvA 2 PO, PWO

#### Actualiteiten aanbestedingsrecht voor juristen en inkopers\*\*

dinsdag 12 december, 12.30-17.30 uur  
prof. mr. Chris Jansen, prof. mr. Elies Steyger  
NOvA 4 PO, PWO

### ARBEIDSRECHT

#### Procederen in de arbeidsrechtpraktijk\*\*

woensdag 22 november, 09.00 -17.00 uur  
mr. Irene Francken, mr. Arlette Putker,  
mr. Monetta Ulrici  
NOvA 6 PO, NMI 6

#### Actualiteiten arbeidsrecht in het onderwijs\*\*

donderdag 23 november, 12.30-17.30 uur  
mr. Willem Lindeboom, mr. Marion Scholtes  
NOvA 4 PO, NMI 4

#### Ontwikkelingen in het ontslagrecht\*\*

dinsdag 19 december, 09.00-17.00 uur  
prof. dr. mr. Willem Bouwens, mr. Herman van der Meer, mr. Dirk-Jan Rutgers,  
mr. Chris Nekeman  
NOvA 6 PO, NMI 6

### BESTUURS(PROCES)RECHT

#### Actualiteiten bestuurs(proces)recht\*\*

dinsdag 19 december, 12.30-17.30 uur  
prof. mr. Richard Neerhof,  
dr. mr. Pim Huisman  
NOvA 4 PO

### BURGERLIJK(PROCES)RECHT

#### Actualiteiten aansprakelijkheidsrecht\*\*

dinsdag 14 november, 12.30-17.30 uur  
prof. mr. Arno Akkermans, prof. dr. Lodewijk Smeehuijzen, mr. Peter van den Broek  
NOvA 4 PO

#### Actualiteiten contractenrecht\*\*

woensdag 29 november, 12.30-17.30 uur  
prof. dr. Lodewijk Smeehuijzen,  
prof. dr. Jacobien Rutgers  
NOvA 4 PO

#### Actualiteiten burgerlijk(proces)recht en rechtspleging\*\*

maandag 18 december, 12.30-17.30 uur  
prof. mr. Constant van Nispen,  
mr. Robert Hendrikse  
NOvA 4 PO, KBvG 4

### IT & RECHT

#### Internetrecht: e-commerce, privacy en auteursrecht\*\*

donderdag 30 november, 12.30-17.30 uur  
prof. mr. Arno Lodder e.a.  
NOvA 4 PO

#### Privacy en gegevensbescherming: big data en invasive technologies\*\*

woensdag 13 december, 12.30-17.30 uur  
dr. Rob van den Hoven van Genderen,  
mr. Petra Tolen, mr. Tijmen Wisman  
NOvA 4 PO

### MIGRATIERECHT

#### Actualiteiten vluchtelingenrecht\*\*

donderdag 23 november, 09.00-17.00 uur  
mr. dr. Marcelle Reneman e.a.  
NOvA 6 PO, RvR

### NOTARIEELRECHT

#### De legitieme portie: nog steeds de crux van het erfrecht\*\* NIEUW

maandag 4 december, 12.30-17.30 uur  
prof. dr. Boudewijn Waaijer  
NOvA 4 PO, KNB 4

#### Nieuw Huwelijksvermogensrecht\*\* NIEUW

woensdag 29 november, 12.30-17.30 uur  
mr. Marcel Kremer, prof. Nicole Gubbels  
NOvA 4 PO, KNB 4

### ONDERNEMINGSRECHT

#### Actualiteiten contractenrecht\*\*

woensdag 29 november, 12.30-17.30 uur  
prof. dr. Lodewijk Smeehuijzen,  
prof. dr. Jacobien Rutgers  
NOvA 4 PO

#### Actualiteiten insolventierecht\*\*

dinsdag 28 november, 12.30-17.30 uur  
prof. mr. Jan Bernd Huizink  
NOvA 4 PO, KNB 4

#### Actualiteiten ondernemingsrecht\*\*

maandag 11 december, 12.30- 17.30 uur  
prof. mr. Wino van Veen,  
prof. mr. Jan Bernd Huizink  
NOvA 4 PO, KNB 4

### PENSIOENRECHT

#### Lezingen Actualiteiten Pensioenrecht\*\*

woensdag 27 september: *Toekomst pensioenstelsel, solidariteit, gelijke behandeling en eigendomsrechten*  
woensdag 6 december: *Verplichte bedrijfstakpensioenfondsen: over werkingsferen, premiebetaling en vrijstelling*  
13.30-17.00 uur o.l.v. prof. dr. Erik Lutjens  
NOvA 2 PO, 2 VvPJ

### PERSONEN-EN FAMILIERECHT

#### Kinderbeschermingsrecht\*\* NIEUW

dinsdag 21 november, 12.30-17.30 uur  
prof. mr. Caroline Forder  
NOvA 4 PO, RvR

#### Inleiding jeugd- en jeugdstrafrecht\*

donderdag 7 december, 09.00-17.00 uur  
prof. mr. Caroline Forder, mr. dr. Kees Blankman, mr. Floor Oehlen  
NOvA 6 PO, RvR

### STRAF(PROCES)RECHT

#### Inleiding jeugd- en jeugdstrafrecht\*

donderdag 7 december, 09.00-17.00 uur  
prof. mr. Caroline Forder, mr. dr. Kees Blankman, mr. Floor Oehlen  
NOvA 6 PO, RvR

#### Actuele ontwikkelingen in het straf(proces)recht\*\*

donderdag 14 december, 12.30-17.30 uur  
mr. dr. Sonja Meijer, mr. Rob ter Haar  
NOvA 4 PO

### PROFESSIONELE VAARDIGHEDEN

#### Legal English@work\*\*

maandag 13, 20, 27 november en  
4 december, 12.30-17.30 uur  
Frances Gilligan LL.M  
NOvA 16 PO

#### Succesvol coachen en aansturen in de juridische praktijk

woensdag 15 november, 09.00 -17.00 uur  
mr. Rüna Honig  
NOvA 6 PO, KBvG 3, KNB 6

#### Adequaat reageren en improviseren\*\*

dinsdag 28 november, 09.00-17.00 uur  
mr. Arthur Noordhuis  
NOvA 6 PO, KBvG 3, KNB 6, NMI 6

#### Juridisch schrijven\*\*

donderdag 7 en 14 december, 09.00-16.00 uur  
dr. Janne Maaïke Gerlofs  
NOvA 10 PO, KBvG 5, KNB 10

#### Opfriscursus Legal English@work\*\*

maandag 11 december, 12.30-17.30 uur  
Frances Gilligan LL.M  
NOvA 4 PO

#### Overtuigend pleiten\*

dinsdag 12 december, 09.00-16.00 uur  
drs. Mascha Furth  
NOvA 6 PO

[www.vulaw.nl](http://www.vulaw.nl) | 020-5986255

\*basis \*\*verdieping \*\*\*specialisatie

RvR: Raad voor Rechtsbijstand

PWO: Puntenstelsel voor de blijvende vakbekwaamheid van wetgevings- en overheidsjuristen

## What do these insights mean for law firms and other providers of legal services?

The competition remains intense. Procurement wants to see improvements to the delivery of legal services, gains in efficiency, appropriate, thoughtful staffing, careful budgeting, and the right use of technology. Most clients today issue requests for proposals (RFPs) and establish panels of preferred legal providers. It is essential to be on the panel to be able to win work.

Firms may need to hire additional resources trained in legal project management, knowledge management, process improvement. Or they may need help with pricing of legal services and bidding for work. John de Forte's new book "*Winning Proposals*" will be an essential guide for firms to win business.

Legal procurement's involvement is both a threat and an opportunity for the legal community. Winners have already started to respond and deliver better results at lower costs. Winner move fast, prepare, and pounce now to avoid watching your competitors win panel positions with clients you took for granted for too long.

For further insights: download the 2017 Buying Legal Council Legal Procurement Survey: [Click on the Survey](#)

---

*Dr. Silvia Hodges Silverstein researches, teaches, and speaks on purchasing decisions and metrics in the legal industry.*

*She is the executive director of the [Buying Legal Council](#), the international trade organization for legal procurement and she is also adjunct professor at Columbia Law School and Fordham Law School.*

*Dr. Hodges Silverstein co-authored the Harvard Business School case studies [Glaxo-SmithKline: Sourcing Complex Professional Services](#) on the company's legal procurement initiative and [Riverview Law: Applying Business Sense to the Legal Market](#) on the new model law firm.*

*She authored many articles on law firm management including [The Georgetown Journal of Legal Ethics](#)' "I didn't go to law school to become a salesperson," the [South Carolina Law Review](#)'s "What we know and need to know about Legal procurement".*

*She is also the author/editor of several books, including the [Legal Procurement Handbook](#) and [Buying Legal: Procurement Insights and Practice](#).*





# Wat heeft een advocaat aan Legal Project Management?

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

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

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

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

## LPM: Expliciet maken wat voorheen impliciet was

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

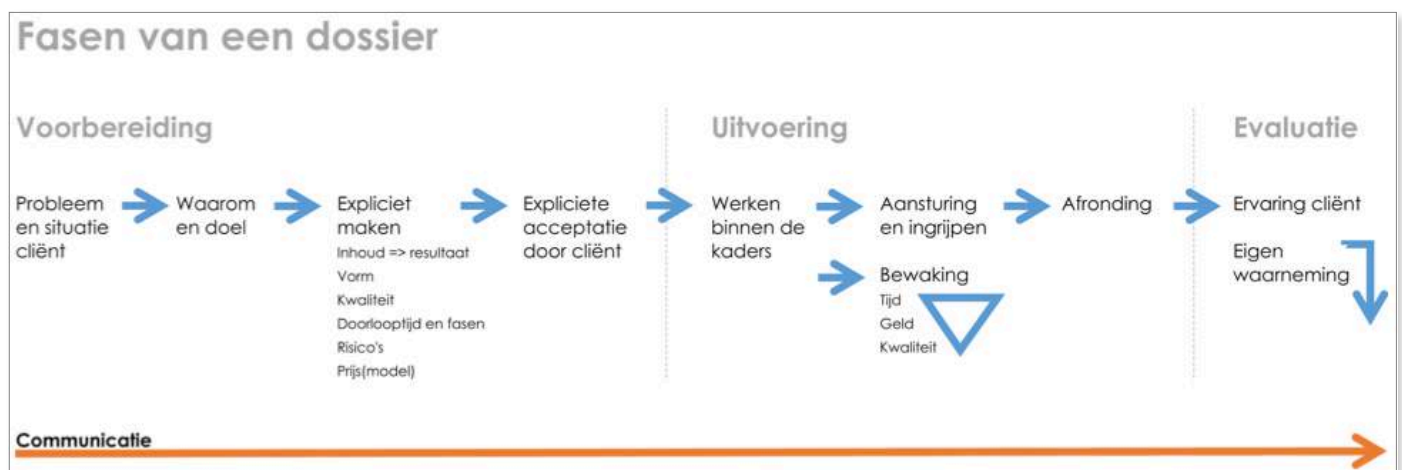
### Vorbereiding

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

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

Bij de voorbereiding maakt de advocaat de volgende zaken expliciet:

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





gevraagd. Procederen we door tot het gaatje?

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

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

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

### ***Uitvoering***

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

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

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

### **Evaluatie**

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

#### *Proportioneel*

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

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

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

### **En wat lossen we hier nu mee op?**

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

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

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

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

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

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

### **Waarde en efficiëntie**

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

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

De totaalprijs (en de doorlooptijd) van het dossier is dan lager en de kwaliteit hoger. Meer hierover in mijn eerdere artikel in dit magazine: [Link naar artikel "Laagste uurtarief niet altijd de goedkoopste oplossing"](#). Uitgekomen bij de juiste partij start het leveren van waarde met het bepalen wat de cliënt echt wil. LPM voorziet hierin door in de voorbereidende fase met de cliënt te komen tot een duidelijke opdrachtschrijving (scope), en een inschatting van de fasen en werkzaamheden alsmede een goede planning te maken. Het gaat er in deze fase met name om helder te krijgen waarom de cliënt het dossier aanbrengt en wie wat wanneer gaat doen in dat dossier.

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

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

### **Voorspelbaarheid**

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

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

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

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

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

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

### **Communicatie**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Begrip van de business van de klant**

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

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

### **Afstemming van belangen**

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

De belangenafweging kan twee kanten opgaan:

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

### **Het kan de winstmarge verhogen**

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

Bij repeterende werkzaamheden kan de projectmanagementstructuur bestaan uit modellen en checklists. Het opzetten van de modellen voor het eerste dossier kost tijd. Maar de waardering voor het eerste en het laatste dossier in de ogen van een cliënt blijft identiek.

Na het ontwikkelen van de modellen kan worden gewerkt volgens de gestandaardiseerde modellen en hoeven alleen de dossierspecifieke aanpassingen te worden doorgevoerd.

Ook Value Pricing biedt hier openingen. De waarde van een dossier is in de ogen van de klant soms veel hoger dan de uren x tarief. Een specialist kan in minder tijd voor de cliënt veel waarde toevoegen. Dit rechtvaardigt mogelijk een hogere Fixed Price, om eerdere investeringen terug te verdienen. Steeds vaker onderkennen cliënten dat LPM bijdraagt aan een betere dienstverlening. Steeds vaker worden budgetten toegekend aan de LPM

activiteiten. De tijd voor het managen van een dossier wordt daarmee steeds vaker betaalde tijd.

### Afsluitend

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

vaker worden de LPM-activiteiten beloond met budgetruimte.

### Over de auteur

**Hans Schuurman** is adviseur en interim-manager Finance & Operations en geeft vanuit zijn ervaring, met Timo Schrama training en coaching in LPM. De primaire focus van Hans is winst- en efficiëntieverbetering binnen de juridische dienstverlening. In een de rol van finance manager optimaliseert hij processen en zorgt hij voor toegankelijke management-informatie. Hij is gewend om leiding te geven aan grote projecten. Tevens spreekt en publiceert hij regelmatig over het winstmodel van de advocatuur, pricing en de nieuwe ontwikkelingen binnen de advocatuur. Met zijn partners van **Law4ce** is Hans in staat de bedrijfsvoering van een advocaten en/of notariskantoor continue te verbeteren.

**TOGA**  
*atelier*  
**S c h o u t**

**Kwaliteit met oog voor detail**  
BIO-toga van lichtgewicht Cool Wool



[www.toga-atelierschout.nl](http://www.toga-atelierschout.nl)  
info@toga-atelierschout.nl



*Ons nieuwe adres  
per 1 september 2017 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

**-WEBINAR-**

Bekijk nu de opname

## **BEREID UW BEDRIJF VOOR OP DE GENERAL DATA PROTECTION REGULATION (GDPR)**

Op 25 mei 2018 wordt de General Data Protection Regulation (GDPR) van kracht. De GDPR is een richtlijn waarmee de Europese Commissie de persoonsgegevens van individuen binnen de Europese Unie (EU) strenger gaat beschermen.

Ook voor Nederlandse bedrijven wordt het hoog tijd om kritisch te bekijken hoe zij omgaan met de bescherming, het beheer en het gebruik van persoonsgegevens van klanten en werknemers.

In dit webinar illustreert Machteld Hiemstra, counsel bij het internationale advocatenkantoor Simmons & Simmons, hoe bedrijven zich pro-actief kunnen voorbereiden op deze GDPR.

Jan Scholtes, Chief Strategy Officer van ZyLAB, toont aan de hand van praktische cases aan hoe het gebruik van de juiste eDiscovery oplossing bedrijven kan ondersteunen bij het waarborgen van de steeds strenger wordende privacyregels.



# General Data Protection Regulation



## Is uw bedrijf voorbereid op de GDPR?

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

De Nederlandse Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) is de vertaling van de General Data Protection Regulation (GDPR) en vervangt in Nederland, vanaf 25 mei 2018, de huidige Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp).

De GDPR is een richtlijn waarmee de Europese Commissie de persoonsgegevens binnen de Europese Unie (EU) strenger gaat beschermen. De GDPR synchroniseert alle huidige lokale databeschermingswetten en gaat gelden voor alle landen in de EU. Ook worden in de verordening regels vastgelegd voor het exporteren van persoonsgegevens naar landen buiten de EU.

### **Substantiële uitdagingen**

De nieuwe regels brengen substantiële wijzigingen en uitdagingen met zich mee voor organisaties die werken met persoonsgegevens van EU-burgers. De nieuwe verordening legt vast hoe organisaties persoonsgegevens mogen verzamelen, verwerken, opslaan en overdragen.

Tegen het einde van mei 2018 moeten bedrijven passende technische en organisatorische maatregelen hebben doorgevoerd en kunnen aantonen dat zij voldoen aan de nieuwe richtlijn. Verder zijn bedrijven verplicht om deze maatregelen doorlopend te beoordelen en indien nodig, bij te stellen.



## **Kernelementen van de GDPR**

Bedrijven hebben twee jaar de tijd om te voldoen aan de regels van de GDPR. Als zij na 25 mei 2018 niet voldoen aan de eisen van de GDPR, lopen zij kans op forse boetes en reputatie- en imagoschade.

Hieronder een opsomming van de belangrijkste aspecten van de GDPR:

### *Privacybeleid*

Organisaties moeten hun privacybeleid duidelijk op hun website publiceren en aan klanten in heldere taal hun rechten uitleggen.

### *Uitdrukkelijke toestemming*

Organisaties zijn verplicht om vooraf, via een eenduidige verklaring of actie, uitdrukkelijke toestemming te verkrijgen van de betrokkenen voordat gegevens mogen worden verzameld. Betrokkenen moeten in staat zijn om hun toestemming te allen tijde in te trekken.

### *Meldplicht datalekken*

Organisaties moeten binnen 72 uur na ontdekking, datalekken melden bij de autoriteiten en een register bijhouden van alle inbreuken. Betrokkenen moeten worden ingelicht over eventuele inbreuken op hun niet-versleutelde persoonsgegevens.

### *Meer rechten*

Burgers hebben de mogelijkheid om hun eigen gegevens in te zien en te laten wissen als ze daarom vragen (het recht om vergeten te worden). Daarnaast moeten klanten hun persoonlijke gegevens in een handzaam formaat kunnen laten overdragen naar bijvoorbeeld een andere provider.

### *Voortdurende controle*

Organisaties die persoonsgegevens verzamelen, verwerken, opslaan en overdragen, worden verplicht om 'data protection impact assessments' uit te voeren om de privacyrisico's te identificeren en passende maatregelen te ondernemen.

### *Data Protection Officers (DPO's)*

Alle organisaties, ook buiten de EU, die op grote schaal persoonsgegevens van EU-burgers verwerken, zijn verplicht om een Data Protection Officer te benoemen.

## **Gevolgen van de GDPR voor uw bedrijf**

De GDPR heeft aanzienlijke impact op de manier waarop bedrijven in de toekomst met data en vooral persoonsgegevens om mogen gaan.

### *Lokaliseren van data*

Een zeer ingrijpend aspect van de GDPR is dat iedere burger het recht krijgt om op elk gewenst moment van een organisatie te eisen dat deze alle over hem of haar opgeslagen persoonsgegevens verwijdert. Alle organisaties moeten op ieder moment kunnen aantonen dat zij daar inderdaad toe in staat zijn. Dat betekent dat u dus op ieder moment, binnen afzienbare tijd moet kunnen aantonen wat u over een bepaald persoon hebt opslagen en waar. Een effectief pad naar naleving van deze steeds strengere wetten voor privacy-bescherming, begint daarom met het achterhalen waar informatie zich bevindt en wat er moet worden beveiligd.

### *Bescherming van data*

Een andere substantiële consequentie is dat door de strengere wetgeving, ook onbedoelde

openbaring van persoonsgegevens, bijvoorbeeld tijdens corporate transacties, interne of externe onderzoeken, veel serieuzere gevolgen gaat hebben. Onder de GDPR kunnen sancties voor inbreuk op privacy oplopen tot 4% van de wereldwijde jaaromzet of 20 miljoen dollar.

Encryptie speelt een belangrijke rol bij het beveiligen van data. Ook daarvoor is het belangrijk goed te weten welke data u hebt, waar deze staat en welke data u moet beveiligen. En om praktische en kostentechnische redenen is het verstandig om te bekijken welke data versleuteld moeten worden en welke niet. Een zeer praktische en veilige oplossing is het beheren en verwerken van uw data op zwaarbeveiligde cloud-servers. ZyLAB bijvoorbeeld levert haar gehele SaaS-oplossing via Microsoft Azure.

#### *Overdragen van data*

Helemaal lastig worden de regels die de GDPR neerlegt voor organisaties die regelmatig persoonsgegevens overdragen aan bedrijven en instanties over de grens. Voordat u data op een verantwoorde manier kunt overdragen, moeten alle persoonsgegevens geïdentificeerd en geanonimiseerd zijn. En de transactie moet natuurlijk veilig zijn.

#### **Voorbereiden op de GDPR**

Bedrijven over de hele wereld doen er daarom goed aan de manier waarop zij persoonsgegevens opslaan en gebruiken, grondig te herzien. eDiscovery technologie zoals ZyLAB die levert, combineert geavanceerde zoektechnologieën, textmining, autotranscriptie, natural language processing (NLP) en machine learning technieken uit de wereld van

Artificial Intelligence (AI) om persoonsgegevens te lokaliseren en indien nodig, uit te filteren. Daarnaast helpen innovatieve oplossingen voor classificatie, auto-redactie en anonimisering om persoonsgegevens te blacklinen, zodat data veilig en volgens de regels kunnen worden overgedragen.

Uitgebreide tips over wat u nu al kunt doen om uw bedrijf voor te bereiden op de GDPR, worden behandeld in het webinar "[Bereid uw bedrijf voor op de General Data Protection Regulation](#)" met Machteld Hiemstra, counsel bij het internationale advocatenkantoor Simmons & Simmons en leest u in het (Engelstalig) eBook, "[Technologie in het tijdperk van de GDPR](#)".

---

#### **Over de Auteur**

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

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



# Nieuwe relaties met hulp van uw netwerk

## Referenties vragen en krijgen

Betere business development in 9 stappen deel 7

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

De meeste acquisitie concentreert zich op het werven van nieuwe zaken. Eerder is al aangegeven hoe belangrijk het is voor acquisitie om de mindset aan te passen: eerst relaties, dan zaken. Want zonder relatie komt er geen zaak. Daarom in dit artikel extra aandacht voor het werven van nieuwe relaties, waarbij vooral de aandacht uitgaat naar het inschakelen van uw netwerk, zakelijk en desnoods privé. Immers, de introductie of aanbeveling door een bekende is veel waardevoller (want onafhankelijker en onpartijdiger en dus betrouwbaarder) dan de profilering die u zelf doet. Dit wordt ook wel genoemd *'referral marketing'* maar is in goed Nederlands vooral bekend als *mond-tot-mondreclame (MtM)*.

## Uw netwerk

Bijna iedereen is zich ervan bewust dat we meer en meer in een netwerkmaatschappij leven. In het zakelijke verkeer was dat bewustzijn er al eerder: Mensen kennen mensen. Mensen doen zaken met mensen op basis van Know-Like-Trust (lees: hun netwerk).

We vergeten vaak hoe groot ons nabije netwerk is en al helemaal het netwerk daar achter (het netwerk van uw netwerk).

Een eenvoudig nabij netwerk van 3 mensen die u kent, die ieder 3 mensen kennen, die ieder ook weer 3 mensen kennen, levert uiteindelijk een bereik op van 39 mensen! U kunt zelf wel nagaan hoe groot dat getal wordt als u 20 tot 50 mensen in uw nabije netwerk heeft.

De meest efficiënte manier om al die mensen achter uw nabije netwerk te bereiken is via mond-tot-mondreclame (zie onderstaande figuur).

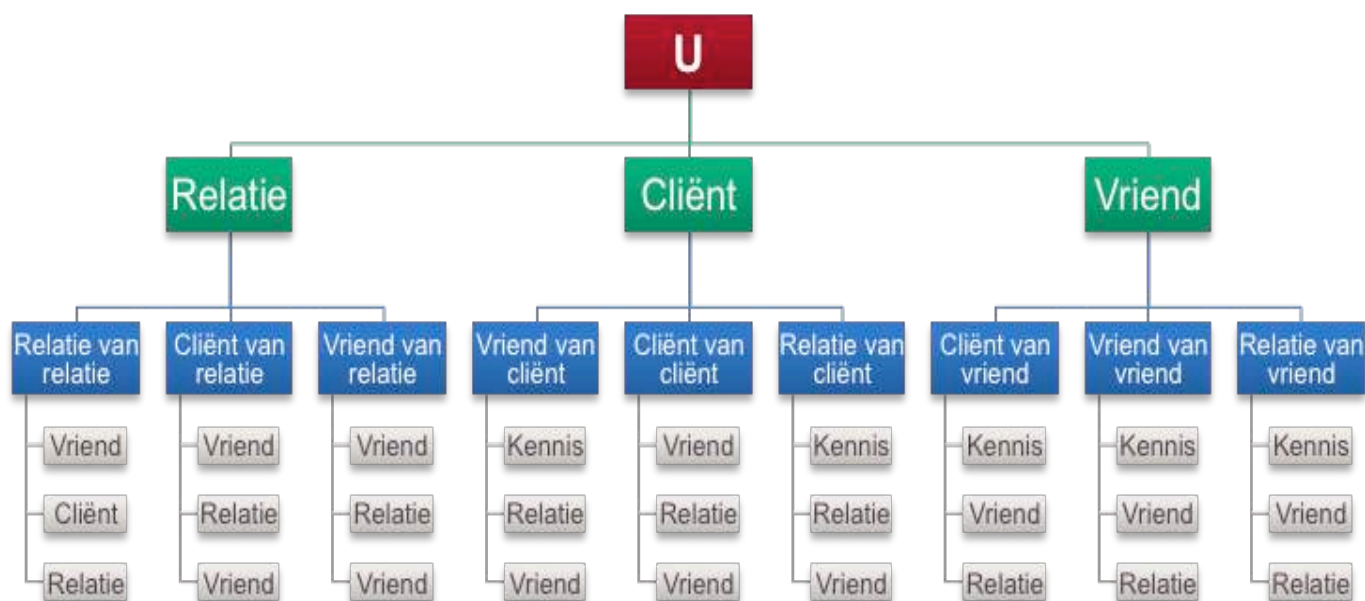
## Mond-tot-mondreclame: maximaal effect tegen de laagste kosten

Mond-tot-mondreclame is de meest effectieve en meest efficiënte methode voor het werven van nieuwe relaties: Anderen vertellen uw verhaal, en bevelen u aan. Dat kost u niets qua financiën, hoogstens kost het u enige tijd in de vorm van aandacht voor die mensen die MtM voor u verzorgen.

De waarde van MtM wordt door velen onderschat. Zowel ten aanzien van de resultaten als ten aanzien van de mogelijkheden om daar vanuit kantoor (of de individuele jurist) invloed op uit te oefenen.

## Waarde van MtM reclame

MtM is het belangrijkste instrument voor kleinere bedrijven. Een véél belangrijker instrument dan nieuwsbrieven, sponsoring, social media of adverteren. De kracht van MtM is vrij eenvoudig te verklaren door terug te gaan naar het begrip 'vertrouwen' (uit de



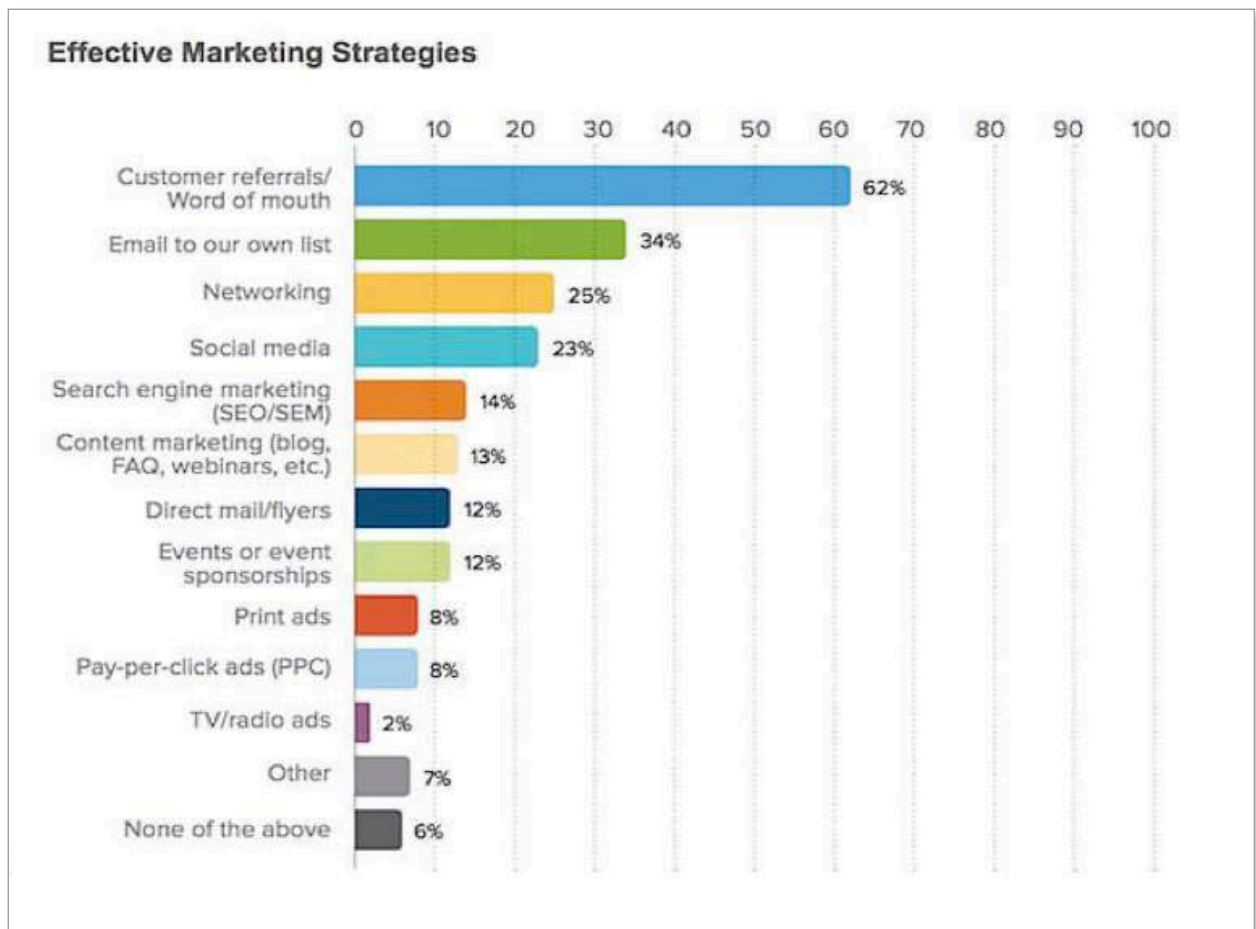
Know-Like-Trust). Mensen, zowel privé als in het zakelijke verkeer, hechten een grotere waarde aan de aanbevelingen van mensen die ze kennen dan aan die van 'vreemden'.

Anders gezegd, ze hechten meer waarde aan de aanbeveling van mensen die ze kennen dan aan bijvoorbeeld de commerciële boodschap van bedrijven. Vertaald naar de juridische dienstverlening: uw prospects hechten meer waarde aan de mening van uw cliënten dan aan uw eigen profileringsactiviteiten. (Zie ook onderstaande figuur.)

Naast deze grote toegevoegde waarde van

MtM zijn er nog meerdere voordelen:

- Goede kwaliteit van contacten doordat uw cliënten bijdragen aan de kwalificatie (waar zijn succeskansen hoger?)
- Snellere kennismaking (know-like-trust) door een 'warme' introductie en aanbeveling
- Gemakkelijker entree bij nieuwe relaties
- Beperkte inspanning: minder tijd nodig voor het creëren van nieuwe contacten en afspraken
- Grotere kans van slagen door de aanbevelingen van anderen
- Eenvoudig te verkrijgen: 80% van de tevreden cliënten zijn bereid om introducties voor u te verzorgen.



Small business market research report marketing & sales, 2015, Infusionsoft



Door de groei van de cassatiepraktijk en de verdere uitbouw van die praktijk oefent mr. R.J. Baumgardt, met ingang van 1 augustus 2017, de praktijk uit onder de naam “Baumgardt Strafcassatie Advocatuur”.

Het kantoor richt zich voornamelijk op het verlenen van rechtsbijstand in strafcassatieprocedures.

Vasteland 78 3011 BN Rotterdam  
T: + 31 (0)10 3100 270 • F: + 31 (0)10 3100 274

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

De Bilderdijk Academie is  
het opleidingsinstituut van  
Van der Feltz advocaten.

VAN DER FELTZ  
a d v o c a t e n



NEDERLANDSE ORDE VAN ADVOCATEN

BILDERDIJK  
a c a d e m i e

- Cursus  
**Omgevingswet**  
5 oktober 2017  
**3 PO punten**
- Cursus  
**Openbaarheid van bestuur**  
16 november 2017  
**3 PO punten**
- Cursus  
**Fiscaliteit voor advocaten**  
30 november 2017  
**3 PO punten**
- Cursus  
**Succesvol procederen in hoger beroep**  
7 december 2017  
**3 PO punten**

Voor meer informatie ga naar:

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

Dit laatste genoemde punt is belangrijk om bij stil te staan: 4 van de 5 tevreden cliënten zijn bereid om de advocaat of notaris aan te bevelen in hun netwerk:

- Slechts 1 op de 5 doet dat uiteindelijk in de praktijk.
- 3 van die 5 cliënten willen wel aanbevelen maar vergeten het, weten niet hoe ze het moeten doen en hebben dus een wat 'hulp' nodig.

### Organisatie van referenties/mond-tot-mondreclame

Er zijn twee aanvliegroutes die gebruikt kunnen worden:

1. Indirect & subtiel
2. Proactief & zichtbaar

#### *Indirect & subtiel*

U stimuleert de mond-tot-mondreclame in uw zakelijke netwerk door de ambassadeurs veel aandacht te geven en contact te onderhouden. Bijvoorbeeld door hen regelmatig te informeren over de ontwikkelingen binnen uw

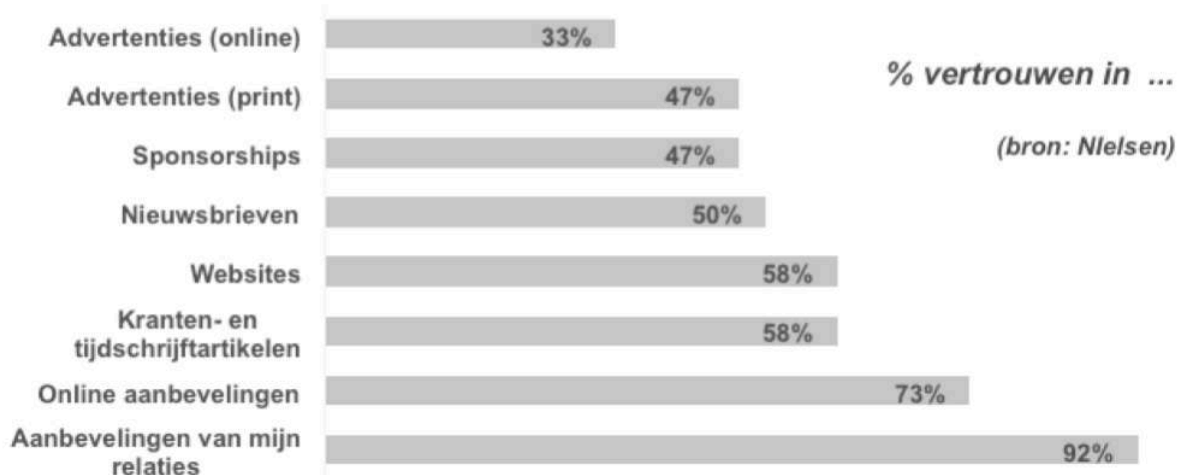
kantoor (nieuwe kantoorgenoten, nieuwe dienstverlening, nieuwe successen etc.). De ambassadeur zal dat vervolgens op geijkte momenten doorspelen aan zijn netwerk. Nadeel van deze aanvliegroute is dat het kantoor geen regie heeft en dus maar moet afwachten of en wanneer zich nieuwe relaties zich aandienen.

#### *Proactief & zichtbaar*

U gaat zelf op zoek naar introducties met behulp van uw netwerk. Daarbij neemt u de volgende stappen:

1. *Zorg voor cliëntentevredenheid*  
Alleen als uw huidige cliënten echt tevreden zijn, zullen ze bereid zijn u te introduceren. Ontevreden cliënten doen dat niet. Het is dus zaak dat u weet hoe tevreden uw cliënten zijn. Met name evaluaties met cliënten kunnen hier een goed inzicht in geven.
2. *Wees voorbereid en concreet*  
Bedenk bij welk soort organisaties u geïntroduceerd wilt worden en met welke

## Cliënten vertrouwen hun relaties méér dan uw marketing



vragen u deze organisaties kan en wil helpen. Deze voorbereiding maakt het makkelijker voor uw ambassadeurs om u met het juiste verhaal te introduceren. Als u het echt goed wilt doen gaat dit enige tijd en inspanning vergen. Ook hier gaat het weer om focus en een stapsgewijze aanpak:

- Waar ziet u kansen in de markt voor uw type dienstverlening en aanpak? Als het goed is heeft u dit in een eerder stadium al bekeken bij het definiëren van de kantoor-, sectie-, of individuele strategie.
- Deze wordt aangevuld met een analyse van de praktijk van de afgelopen jaren: In welke branches, bij welke type bedrijven heeft u welke soorten dienstverlening met succes aan de man gebracht? Of in het kort: Waar komt uw omzet vandaan?
- Met deze kennis kunt identificeren welke andere organisaties potentieel interessant zijn voor uw praktijk. U maakt een lijst van namen.
- U zoomt in op de individuele organisaties om uit te vinden wie de mensen in de DMU (decision making unit) zijn en wie u daarvan kent en wie u zou moeten leren kennen.
- Vervolgens zoekt u in uw netwerk of zij de hierboven genoemde functionarissen (leden van de DMU) kennen. Op deze manier heeft u een lijst van prospects.

### 3. Stel de (juiste) vraag

Wees concreet en to the point zonder dwingend te zijn. De meest eenvoudige vragen zijn *“Kan je mij introduceren?”* of *“Wie in jouw netwerk zou gebaat zijn bij onze dienstverlening?”*. Nadeel van deze vragen is dat er een kans is dat u geen concrete naam krijgt omdat uw relatie niet

zo snel een naam kan bedenken.

Bovendien, in deze vraag stelt u uw diensten centraal en het is beter als de oplossing voor de cliënt centraal staat; de toegevoegde waarde voor de cliënten. Dus de beste vraag om te stellen gaat uit van het mogelijke probleem: *“kan je iemand in je netwerk bedenken die problemen heeft met <noem kenmerken van problemen die u juist zo goed weet op te lossen> die vergelijkbaar zijn met die van jou?”* Deze vraag is makkelijker te beantwoorden en levert dus meer referenties op.

### 4. Maak het uw netwerk gemakkelijk

Geef concreet aan met wie u wilt kennismaken. Voorkom dat u het vaag of te breed houdt. Kent u geen namen, ga dan op zoek. Google en LinkedIn zijn eenvoudige, makkelijk toegankelijke en actuele informatiebronnen.

Zeg niet: *“Kan je me helpen met introductions in de zorgsector?”* maar vraag *“Kan je me introduceren bij mevrouw Jansen van Zorginstelling X”*.

Een tweede manier waarop u het makkelijk maakt voor uw netwerk is om aan te bieden mee te denken met welk verhaal u geïntroduceerd wordt. Dan hoeft uw netwerk dat zelf niet te bedenken.

Bijvoorbeeld: *“ik zou graag kennismaken met <xxx> en vroeg me af of ik je kan helpen met de introductietekst”*. Let op: ga niet uw ideale verhaal opdringen; uw netwerk is niet uw loopjongen. Bovendien, als ze u echt goed kennen dan willen ze soms graag liever hun eigen ervaringen delen met hun relaties.



5. *Gebruik de naam van uw netwerkcontact*  
Bij de eerste kennismaking werkt het positief als uw contact een voor hem/haar bekende naam hoort/leest. Mensen zijn dan direct dat kleine stukje ontvankelijker voor uw telefoontje of e-mail.

Bijvoorbeeld: *“Ik heb uw naam gekregen van meneer <xxx>”* of *“Mevrouw <yyy> raadde me aan contact met u op te nemen.”*

6. *Doorbreek de gewoontes*  
Vraag het niet alleen aan uw contactpersoon maar vraag het ook aan zijn/haar collega's. Want ook zij hebben hun eigen netwerk dat interessant voor u kan zijn. Een tweede manier die bestaande gewoontes doorbreekt is om de vraag naar referenties in uw kantoor nieuwsbrief op te nemen. Hoewel dat door velen te direct wordt gevonden en dus onwenselijk, zult u verbaasd zijn over de reacties die uit onverwachte hoek naar u toekomen.

7. *Bedank voor de introductie*  
Ook als er niets uit is gekomen dan nog is het belangrijk dat u uw cliënt, die u introduceerde, daarvoor bedankt. Dat doet u natuurlijk direct.

Bijvoorbeeld: *“ik heb vorige week gesproken met meneer <xxx> en ik wilde je nog even bedanken voor de introductie”,* maar ook nadat u verdere stappen heeft gemaakt in de relatieopbouw.

Bijvoorbeeld: *“Ik heb vorige maand een interessante zaak afgerond voor meneer <xxx>”* of, als de introductie uiteindelijk weinig opleverde *“Het gesprek dat ik*

*vorige week het dankzij die introductie had is niets geworden, want...”.*

Het wordt zeer gewaardeerd en is dus belangrijk voor de versteviging van de relatie, als u uw cliënt informeert over de voortgang van het contact.

### **Wanneer breng je referrals ter sprake? En op welke manier?**

Sommige commerciële adviseurs vinden het goed om al gedurende de uitvoering van een traject te praten over andere introducties. Dit vroege tijdstip heeft wel als risico dat de indruk wordt gewekt dat uw aandacht aan het verschuiven is naar nieuwe cliënten in plaats van de nu lopende zaak.

Beter is het om de vraag naar andere introducties (referenties) te stellen bij de evaluatie na afloop van de zaak. Dan is ook het moment om van de cliënt te horen hoe tevreden hij is met de behandeling van zijn zaak, een belangrijk gegeven dat sterk bepaalt hoe goed de kwaliteit wordt: wordt het een introductie of een echte aanbeveling. De opbouw van een dergelijk gesprek volgt de volgende vragen:

- In hoeverre bent u tevreden over het advies/de dienstverlening/de oplossing?
- Waarom vindt u dat?
- In hoeverre is dezelfde kwaliteit dienstverlening geschikt voor anderen?
- Wie heeft u daarbij in gedachten?
- Zou u mij bij hen willen introduceren?

Bij dit gesprek is het ook weer belangrijk om L-S-D (Luisteren, Samenvatten, Doorvragen) toe te passen zodat uw cliënt de tijd en mogelijkheid krijgt zich helder uit te spreken en u daardoor echt alle relevante informatie kunt krijgen.



# Spraakherkenning

## de evolutie naar een volwassen oplossing

Door Godie Vierbergen, directeur Cedere

Er is nogal wat negativiteit weg te poetsen voor wat betreft spraakherkenning voor advocaten. We merken het dagelijks. Pijn uit het verleden. Hoe is dat zo gekomen?

In 1995 startte ik voor het eerst met een softwarepakket spraakherkenning op een röntgenafdeling. Een karretje kwam binnenrijden met daarop een computer en een microfoon. Op deze 'snelle' computer draaide spraakherkenning met software uit België. Eén secretaresse werd ontslagen en de

uiteindelijke besparing zou gigantisch worden.

Het premature systeem werkte niet volgens de huidige continue spraakherkenning. Je moest staccato spreken. Elk woord los van elkaar uitspreken en vooraf elk woord 5 keer oefenen. Dat gold voor elke radioloog. Een radioloog gebruikt zo'n 50.000 medische woorden, ga er maar aan staan. Door de woorden te oefenen leerde het systeem de uitspraak per arts.

Ook spraakcommando's werden op deze manier geoefend.

Innovatief als we waren, maakten we een commando waarmee een ingesproken verslag in een keer werd afgesloten en beveiligd verstuurd naar de huisarts. Het commando was: *Verslag Klaar*. '*Verslag Klaar*' werkte prima totdat een specifieke radioloog het commando oefende.

Tijdens het oefenen werd gelijktijdig een grote loden schuifdeur met een klap dichtgegooid. Helaas leerde spraakherkenning dit commando zeer snel en steevast, wanneer de schuifdeur werd dichtgegooid, startte het commando '*Verslag Klaar*' en werd het röntgenverslag afgesloten en beveiligd verstuurd naar de huisarts. Soms met één regeltje of halverwege de tekst. Wat we ook probeerden, we raakten dit commando niet meer kwijt.

Na een jaar werd de stekker uit het project getrokken en waren we personeel en spraakherkenning kwijt. Gefrustreerd, maar toch ook leerzaam deze eerste kennismaking met spraakherkenning.

Frustraties waren niet alleen bij de artsen aanwezig. Advocaten kennen nog de Lernout & Hauspie (L&H) -affaire, het succesvolle Belgische bedrijf kwam in 2000 in opspraak omtrent het bestaan van spookbedrijven en boekhoudkundige onregelmatigheden. Ook een interessant verhaal trouwens. Jo Lernout heeft een boeiend boek geschreven over deze heikele periode. Voice Express, het product van L&H, of SpeechMagic van Philips, beschikten dan wel over continu-spraakherkenning, echter reageerden ook zij op elk geluid en vertaalde dit naar iets onbegrijpelijk. Naast veel lachsalvo's waren de

frustraties ook aanwezig. Met veel oefenen leverde het nog wel wat op. Maar veel oefenen, daar had niet iedereen tijd voor.

Tot voor enkele jaren terug werd steevast de verbinding verbroken wanneer ik een advocaat belde en het woord spraakherkenning in mijn mond nam. Sinds die startperiode is er veel veranderd en is de techniek verder ontwikkeld. Oud zeer is er nog wel.

### **Gebruikersafhankelijke en gebruikersonafhankelijke methode van spraakherkenning**

Bij spraakherkenning is de stemherkenning van groot belang, deze bepaalt voor een groot deel de kwaliteit en tevredenheid. De stemherkenning is tevens afhankelijk van de methode. Er zijn grofweg twee methoden van stemherkenning.

De eerste methode is *gebruikersonafhankelijke spraakherkenning*, denk hierbij aan telefondiensten waar we bijvoorbeeld met de stem doorgeven dat we de krant niet hebben ontvangen of in de auto waar we met de stem kunnen navigeren. De herkenning is zoals die zich voordoet. Willen we verbeteren dan kunnen we beter articuleren of leren te dicteren. De *gebruikersonafhankelijke spraakherkenning* kan zich technisch verbeteren door technische doorontwikkeling. Van correcties leert dit systeem niet.

De tweede methode is de *gebruikersafhankelijke spraakherkenning*, en daar gaat dit artikel over. De herkenbaarheid kan oplopen tot 99,5 % wanneer we de techniek begrijpen en daar naar handelen. Correcties aanbrengen en dus het systeem laten leren. Een zelflerend systeem.

## What Makes the Elite New York City Legal Market So Different?

**W**hat we really need is a top-drawer, high-end corporate and litigation practice in New York.

—[any large random number of Managing Partners of US and UK firms headquartered outside New York]

When such a large proportion of intelligent and thoughtful people all say the same thing—and when the failure rate of firms' actually trying to pull it off is so astronomical—one is tempted to ask what semi-delusional psychology might be at work. But we're not trained in psychology, we're trained in economics, so let's ask a different question: Just what *exactly* is it about the elite New York City legal market that makes it both so attractive and so tough to crack for non-indigenous firms?

This perhaps-obvious question, albeit one to which we've never heard a satisfying answer, occurred to us yet again after meeting with a more than respectable non-NYC, firm whose leadership expressed that very desire. And they're trying. They already have a New York office with dozens of lawyers, but the consensus of observers upon our discreet inquiries was that it's not terribly impressive—"rubbish" was one characterization.

Perhaps we were hasty in calling this a rather obvious question, so a moment of background on what exactly we mean.

Non-indigenous firms enter other major metropolitan area markets all the time; indeed, a large part of the history of Big Law between about 1980 and about September, 2007 consisted of that very phenomenon. Local or regional firms built out national and international footprints. And most of the firms that sought to expand beyond their home turf—at least those who went about it in a concerted and programmatic way—have succeeded. Non-local firms have penetrated, for example, Boston, Chicago, Dallas, Denver, LA, San Francisco, and Washington DC—and also Canada—in convincing and durable ways and many have ended up as go-to, top competitors in those markets.

But in New York, not so much. Indeed, the exceptions prove the point. Even the firms of Latham and Kirkland, and Gibson Dunn. Those firms are prominent here p

Klik hier en  
Download de  
Whitepaper

## Hoe haalt spraakherkenning zo'n hoge herkenbaarheid?

Niet iedere spraakherkenningssoftware is hetzelfde. De meest gebruikte software hanteert de volgende technieken: Allereerst moet het systeem uw stem leren herkennen. Daarvoor wordt een klein stukje tekst voorgelezen en een startherkenbaarheid bepaald. 'Onder water' wordt gekozen bij welke 'blauwdruk' stemprofiel u het beste past. Duizenden proefpersonen, vanuit alle windstreken, hebben uren teksten voorgelezen. Met en zonder dialect. Hele krantenartikelen. Zo'n proefpersoon wordt dus uw startprofiel. Zo zijn veel zogenaamde blauwdrukken ontwikkeld en kunt u met een hoge startherkenbaarheid beginnen. Bij elke nieuwe versie zien we hier verbeteringen in. Tijdens het dicteren herkent spraakherkenning, door correcties en goed gebruik, beter uw stem.

## De rest is statistiek, of big data voor de liefhebber

Spraakherkenning houdt bij welke woorden worden gebruikt en deze woorden worden in een logfile geplaatst. Een standaard lexicon bestaat uit zo'n 250.000 woorden. Gemiddeld gebruikt een persoon 50.000 actieve woorden. Om de herkenbaarheid omhoog te krijgen, moet duidelijk zijn welke woorden de dicteerder het meest gebruikt. Alle gebruikte woorden worden per persoon opgeslagen in een zogenaamde logfile.

Spraakherkenning zet klanken om in fonemen (betekenisonderscheidende klanken). Van deze fonemen worden diverse woorden gevormd. Verstaat spraakherkenning u onvoldoende, dan raadpleegt ze de logfile en geeft de voorkeur aan het meest gebruikte en vergelijkende woord. En niet alleen de woor-

den afzonderlijk, maar ook de combinatie van woorden, dus eigenlijk de persoonlijke schrijfstijl. De manier waarop u de woorden plaatst in een zin. Doordat de woorden gecombineerd worden, worden er geen schrijffouten meer gemaakt: *hij wordt en ik word* 'horen' bij elkaar. We noemen dit context-controle. Dit hele proces kunnen we optimaliseren, zelfs voordat u start, maar daar zal ik u niet mee lastigvallen. Wel belangrijk is een redelijk snelle computer om dit proces aan te kunnen. Uren oefenen is niet meer nodig dankzij de nieuwe technieken.

## Welke methoden spraakherkenning zijn er nog meer?

Binnen de gebruikersafhankelijke methode zijn er verschillende systemen. Direct Input en Back-end Recognition of een combinatie van deze twee.

Direct dicteren bij de cursor en commando's geven, noemen we *Direct Input* of *Online Dicteren*. Achteraf omzetten in tekst door middel van spraakherkenning noemen we *Back-end* of *Server-side Recognition*. Bij *Direct Input* wordt de software op een computer, laptop of server geïnstalleerd. Dicteren kan dan direct in bijvoorbeeld een dossier, Word, Outlook of waar de cursor ook maar staat. De woorden verschijnen op het scherm.

Back-end of Server-side dicteren is vooral geschikt voor juristen die niet zelf de teksten verwerken of veel onderweg zijn. Ze spreken in op een voicerecorder of beveiligde smartphone app. Het gesproken dictaat wordt verstuurd naar een server en daar omgezet in tekst. De tekst en het gesproken dictaat blijven op de server staan voor verwerking door

de auteur zelf of de backoffice. Server-side dicteren wordt ook wel workflow genoemd. Een combinatie met andere workflows, bijvoorbeeld documentenworkflow, is mogelijk.

Bij het inspreken op de beveiligde app, is zowel de ruwe als gecorrigeerde tekst zichtbaar. Dit geldt niet voor elk softwarepakket. Ieder product werkt weer net even anders. Elke jurist is uniek en kan voor een eigen werkmethode kiezen of een combinatie van alle mogelijkheden. Afhankelijk van specialisatie, netwerkgeving, cloud en ondersteuning van de backoffice.

### **Medisch versus juridisch**

Het ziekenhuis loopt dikwijls, in vergelijking met advocatenkantoren, voor op nieuwe en innovatieve ontwikkelingen. Logisch, met veel artsen en behandelaren is snel geld te besparen. Een ICT-afdeling of innovatieve werkgroep onderzoekt de mogelijkheden, een projectleider bestudeert de ROI (Return on Investment) en een pilot kan worden gestart. Artsen maakten al vroeg kennis met spraakherkenning. Soms betalen zij de aanschaf uit eigen budget.

Juristen denken vaak dat medici anders zijn. Ik moet dit toch enigszins weerleggen. Ja, de woordenschat is anders maar de manier van dicteren en de hoeveelheid is vergelijkbaar.

Kwaliteit is van groot belang en het product moet het gewoon doen! Een GGZ-arts dicteert grote stukken tekst, een huisarts kleine aantekeningen, een behandelaar werkt op meerdere werkplekken. Communicatie verloopt steeds vaker via e-mail. Hetzelfde zien we terug in een juridische praktijk. Het werken van e-mail en het dicteren van pleitno-

ta's, telefoonnotities afhandelen en het dicteren onderweg. Specifieke woorden, voor de uiteenlopende specialisaties en eigen woordenschat, worden vooraf toegevoegd. Een arts, voorheen met eigen secretaresse, moet tegenwoordig zelf zijn administratie verwerken. De verslaglegging is uitgebreider, accurater en inzichtelijk voor derden. Ook dit zien we terug bij juristen.

### *Welke verschillen zijn er dan wel?*

Er is bij het ziekenhuis meer controle op de beveiliging van data, persoonsgegevens en NEN normen. Computernetwerken zijn ingewikkelder. Bewerkerovereenkomsten moeten worden getekend. Eenmaal gedicteerde teksten in een (patiënten)dossier, kunnen niet meer worden bewerkt en veranderd. Patiënten krijgen of hebben inzage in hun eigen dossier waardoor het dossier goed leesbaar en duidelijk moet zijn.

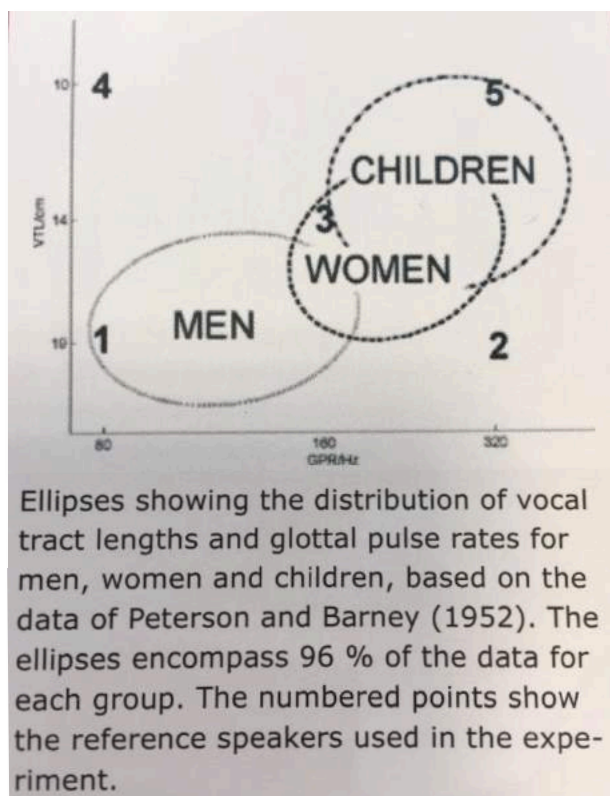
Juristen in de gezondheidszorg herkennen deze eisen en handelen daarnaar. Echter bij advocatenkantoren merk ik dat de beveiliging van data, vergeleken met de medische branche, nog weleens achterloopt. Men gebruikt Public hosting om data te delen, via bijvoorbeeld Dropbox of Google Docs.

### **Mannen- versus vrouwenstemmen**

Altijd een leuk onderwerp. Vrouwenstemmen worden beter herkend dan mannenstemmen. Hoe kan dit? Allereerst een uitleg over de stem.

Spraak bestaat uit trillingen die door de stembanden worden gemaakt. De trillingen verlaten de keel, langs de tanden en wangen waardoor ze van vorm kunnen veranderen. Bijvoorbeeld door de stand van de mond te

veranderen komen de klanken anders naar buiten. Het stoten van de trillingen tegen mond, tanden en wangen noemen we reflecties. Een vrouw heeft kortere stembanden en een kleiner mond-keelkanaal, waardoor de spraak van vrouwen anders is dan bij mannen, niet alleen hoger. Bij transgenders worden de stembanden wel eens ingekort om de zware stem te veranderen. De frequentie van een mannenstem ligt rond de 100 Hz, die van een vrouwenstem rond de 200 Hz en die van een Nederlandse kinderstem rond de 300 Hz. Het verschil is een octaaf. Hoe hoger de Frequentie (Hz) hoe beter het is voor spraakherkenning. Maar niet alleen de frequentie is van belang, ook de stemtaal. Stemtaal is de stem-kwaliteit, intonatie, spreektoon, melodie, stemsterkte en de wisseling van deze aspecten.



Voor spraakherkenning is daarnaast ook de articulatie van belang. Vrouwen zijn hier net

iets beter in en daardoor worden ze beter herkend door de spraakengine. Er zijn ook mannelijke advocaten waar weken achtereen 100% herkenbaarheid wordt gehaald. Door het zelflerend vermogen van de software wordt de stem toch uitstekend herkend en de kwaliteit verbeterd door goed gebruik. Echter duurt de optimalisatieperiode iets langer bij mannen dan bij vrouwen, laten we zeggen, in plaats van 10 uur, 15 uur voordat de 99,5 % is bereikt.

### Spraakherkenning op de smartphone

Wanneer ik bij een advocatenkantoor hoor dat Siri of Google of een ander pakket best bevalt, ondanks dat het geen juridische woorden herkent en niet echt professioneel werkt vraag ik me af of men ook op de hoogte is van de beveiligingsaspecten. Ook ik lees niet alle voorwaarden van elke app of instelling op mijn smartphone. Wat wel duidelijk is: *Niets is voor niets!* Wordt Siri aangezet op uw iPhone, dan wordt de beveiliging opgezegd. Alle namen van contacten worden gelezen en u geeft Apple toestemming deze te gebruiken voor commerciële doeleinden. Elk gesproken woord wordt op de server van Apple omgezet naar tekst. Verder hoeft ik u niets meer te vertellen, neem ik aan. Ook bij gebruik van alleen kleine boodschappen naar het thuisfront, geeft u Apple toestemming om de rest van de smartphone te lezen en te gebruiken. Theoretisch? Wellicht, wel iets om rekening mee te houden.

Er zijn andere technieken om toch veilig te dicteren en de dictaten secure te verzenden en om te zetten in tekst. Het is belangrijk dat de dictaten de Nederlandse grens niet overschrijden omdat bij problemen de rechten van het land gelden.

## Return on Investment (ROI)

Geen aanschaf meer zonder te weten wat het oplevert. Wanneer is de investering terugverdiend en gaat u winst maken of meer besparen?

Kantoren hebben nog wel eens producten aangeschaft, die uiteindelijk niet gebruikt werden. Was de aanschaf wellicht geen goede doordachte keuze, is er te weinig aandacht gegeven aan de juiste installatie, ontbrek een goede training of een bereikbare helpdesk? Test spraakherkenning eerst uit, neem diverse gebruikers met verschillende achtergronden en werkwijzen. Laat hen enkele weken dicteren met het product. Doorloop de testperiode met een 0-meting, een tussenmeting en een eindevaluatie.

En laat u goed informeren: Levert het echt op wat wordt beweerd? Verwachtte u dit resultaat? Is de training uitstekend en helpdesk toegankelijk? Werkt het binnen uw netwerk omgeving? Kunt u het koppelen aan documentenworkflow?

*Even wat cijfers over de beste producten:*

- 99.5% herkenbaarheid
- 3 keer sneller spreken dan typen
- 26% sneller met dicteren (n=1.455)
- 82% meer inhoud (n=1.455)
- In vergelijking met traditioneel dicteren: 55% minder uitwerktijd voor de backoffice
- ROI van 20 tot 27 dagen, afhankelijk van methode en product

*Wat doet een auteur met meer tijd?*

- 32% meer cliënten
- 29% kwaliteit verbeteren

- 27% gaat minder werken
- Vergeet daarbij ook niet de ontlasting van het lichaam en de geest.

*Wat gaat een secretaresse doen met 55% meer tijd?*

Deze vraag is niet wetenschappelijk onderzocht. Echter in de praktijk zien we dat secretaresses andere taken aangereikt krijgen. Ze worden juridische medewerkers, gaan zich richten op online marketing, ondersteuning bij faillissementen, onderhouden van websites en regelen meer voor het kantoor in het algemeen.

## Gebruik spraakherkenning onder juristen

We zien dat de jonge juristen niet bang zijn voor nieuwe technieken en deze inzetten om het werk te versnellen, de kwaliteit te verbeteren en meer focus te hebben op efficiency. Ze zijn gewend om met spraakherkenning te werken (denk alleen al aan spraakherkenning op de smartphone), ze dicteren eerder en met minder schroom. Nieuwe ontwikkelingen worden sneller opgepakt door deze jongeren. Dit is anders dan de 'klassieke' advocaten dachten. Deze redeneerde dat de jongeren sneller typten omdat ze zijn opgegroeid met de computer.

*“Waarom zou je typen als je het ook kunt uitspreken?”*

Voor medici en paramedici zijn meerdere wetenschappelijke onderzoeken uitgevoerd met betrekking tot het gebruik en de voordelen op de werkvloer. Deze cijfers zijn internationaal bekend en kunnen eenvoudig worden gekopieerd van andere Europese landen naar Nederland. Voor wat betreft het gebruik van



spraakherkenning voor juridische omgevingen, bezit ik geen cijfers. Kunnen we de cijfers van medici zomaar doortrekken naar de juristen? Dat denk ik niet. Naast advocatenkantoren moeten we de rechtbanken, gemeenten, overheden en alle juridisch gelieerde bedrijven meenemen. Ook kent Nederland vele kleine kantoren en zelfstandigen. Juristen vind je overal. Ik kan alleen van mijn eigen ervaring uitgaan. Zo ondervind ik dat de laatste jaren steeds meer advocaten en notarissen geïnteresseerd zijn in spraakherkenning en ook daadwerkelijk deze producten aanschaffen. Secretaresses veranderen van functie binnen hetzelfde kantoor en/of zoeken een andere invulling. Kantoren worden opgesplitst in kleinere organisaties of een advocaat begint voor zichzelf. Ook in deze gevallen is spraakherkenning een oplossing om efficiënter te werken.

### Toekomst van de spraakherkenning

Professionele documenten dicteren is nog wel iets wat 'aangeleerd' moet worden. Vaak wordt genoemd dat auteurs denken tijdens het typen. Wat ze eigenlijk doen is typen en daarna de tekst lezen en redigeren. De inspanning is tweemaal zo groot en de tijd dubbel zo lang. Destijds, toen we de typemachine vervingen voor de tekstverwerker, na-

men we aan dat de kwaliteit van het document wel zou verbeteren, maar eigenlijk is deze juist achteruitgegaan.

Bij dicteren zijn we meer 'to the point' en worden de hoofd- en subdoelen duidelijker gescheiden. Met de ouderwetse typemachine zagen we hetzelfde principe, eerst nadenken en dan typen. Gelukkig is er een training 'Leren Dicteren', waar wordt ingegaan op het *professioneel dicteren*, niet alleen praten maar hoe maak je nu met de stem een professioneel stuk tekst. Geen spreektaal maar schrijftaal gebruiken. Voor zowel zonder als met spraakherkenning.

---

Meer informatie over de auteur: <https://www.linkedin.com/in/godievierbergen>





# 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](mailto:info@callcare.nl) | [www.callcare.nl](http://www.callcare.nl)

# ‘Bericht aan de advocatuur’

Een gesprek met Anne De Wolf,  
Legal Trend Watcher

door Ben Houdmont Managing Partner Know to Grow Legal.

Er is in België wellicht geen persoon met een beter inzicht in de, voorbije en komende, evoluties van de advocatuur dan Anne De Wolf. Gedurende 15 jaar stond zij aan het hoofd van het Instituut voor Bedrijfsjuristen, dat onder haar hoede uitgroeide van een bescheiden vereniging met 400 leden tot de actuele professionele organisatie (IBJ) die 2000 bedrijfsjuristen vertegenwoordigt.

Zoals kon worden verwacht had Anne het gesprek grondig voorbereid. Zij had op voorhand gevraagd om de vragen, of minstens de onderwerpen van ons gesprek, te ontvangen. Ik had haar daarop een mail met een tiental vraaglijnen bezorgd. Op basis daarvan had zij een 9 bladzijden tellende nota opgesteld.

### **Confidentialiteitsprivilege juridische beroepsbeoefenaars**

Alvorens over de evoluties in de juridische beroepen te praten stonden we even stil bij de specifieke situatie van de Belgische bedrijfsjuristen. Uniek in de wereld is dat het een beschermde titel is, en dat de leden van het IJB genieten van het confidentialiteitsvoordeel. Dat dit, toen het in 2000 tot stand kwam, op weerstand van de balie stootte hoeft niet te verwonderen. Voor de advocatuur is het confidentialiteitsprivilege immers een belangrijk concurrentievoordeel t.o.v. andere juridische dienstverleners.

Daar waar sommige kenners, zoals bijv. Jaap Bosmans in 'Death of a law firm', ervan uitgaan dat dit voordeel in de advocatuur gedoemd is te verdwijnen, weet Anne De Wolf mij te vertellen dat het privilege wellicht ook in andere landen zou kunnen worden toegekend aan de bedrijfsjuristen. Zij geeft daarbij het voorbeeld van Frankrijk onder Emmanuel Macron. De Franse bedrijfsjuristen blijven immers de overheid wijzen op het mededingingsverstoring effect dat het gebrek aan confidentialiteit voor de Franse ondernemingen meebrengt (t.o.v. de landen waar de bedrijfsjuristen wel deze confidentialiteit genieten). Dat dit zou gebeuren tijdens het mandaat van president Macron verwonderde mij gelet op zijn liberale credentials. Maar als men erover

nadenkt gaat dit wel in liberaliserende richting: Door het confidentialiteitsprivilege ook aan andere beroepen toe te kennen, wordt het monopolie van de advocaten (verder) ondermijnd. Wanneer is het pleitmonopolie aan de beurt?

### **Evoluties advocaten en bedrijfsjuristen**

De wereld evolueert steeds sneller. Met name de globalisering en de technologie zorgen sinds meer dan 15 jaar voor omwentelingen in de ene sector na de andere. Maar de juridische beroepen, en met name de advocatuur, bleven lang grotendeels buiten schot. Het is pas met de economische crisis van 2008 dat zij plots met de veranderde omgeving werden geconfronteerd. En sindsdien gaat het snel. Met de langzaam hernemende economie kan er hier en daar misschien de indruk ontstaan dat het ergste voorbij is, maar dat zou een heel gevaarlijke conclusie zijn.

Tijdens ons gesprek stonden we niet echt stil bij de oorzaken van de veranderingen omdat die wel grotendeels onderkend en gekend zijn: Globalisering, slechte kwaliteit van, en overvloed aan regelgeving, technologische evoluties, concurrentie van andere beroepsgroepen etc. Het is trouwens niet steeds eenvoudig om daarbij oorzaak en gevolg te onderscheiden, maar dat is tenslotte niet belangrijk. Belangrijk is de evoluties te onderkennen en na te gaan hoe men daarop adequaat kan reageren.

### **Boetiek en sectorkantoren**

Gedurende de laatste 10 jaar heeft Anne een aantal van deze reacties van nabij gevolgd: Zo zag zij de boetiekkantoren ontstaan. Vaak evolueren deze kantoren echter opnieuw

naar fullservicekantoren, om tegemoet te komen aan de wens van de klanten om met een team te kunnen werken. Zowel Anne De Wolf als ikzelf stellen ons vragen bij deze laatste tendens, want het onderscheidend karakter van een dergelijk kantoor verdwijnt dan weer. Anders ligt het voor de alternatieve, fullservice en/of sectorkantoren. Die beantwoorden volgens Anne heel duidelijk aan de verhoogde verwachtingen van de cliënten.

Van zowel de advocaat als van de bedrijfsjuristen wordt immers steeds meer verwacht dat zij een echte business partner worden. Vroeger werden de bedrijfsjuristen vaak negatief bekeken. Zij waren immers diegenen die nieuwe ideeën afblokten als zijnde onmogelijk binnen de wettelijke context. Nu worden zij steeds vroeger betrokken bij de beslissingen, vaak als lid van het directie, en worden zij verondersteld mee te denken hoe een bepaald idee vorm moet worden gegeven worden om de juridische risico's te beperken, en dit met een grondige kennis van de sector en de bedrijfsprocessen. Dit geldt ook voor de advocaten, die daarbij wel een handicap kunnen hebben tegenover de interne juristen.

Men verwacht dus van de juristen nieuwe vaardigheden. Zij moeten managers worden, financiële verantwoordelijkheden kunnen en willen nemen, beslissingen ondersteunen met een juiste afweging van het wettelijk risico en de business belangen. Heel belangrijk daarbij zijn empathisch vermogen en leiderschapskwaliteiten.

### **Insourcing juridische diensten**

Een andere evolutie is die van de 'insourcing'. Bedrijfsjuridische afdelingen worden steeds

groter. Heel wat van het 'standaardwerk' werk wordt weggehaald bij de advocatenkantoren, omdat men dit vaak goedkoper in huis kan organiseren.

Een aantal advocatenkantoren hebben hierop gereageerd door dit werk efficiënter te organiseren en gebruik te maken van tools, zoals Legal projectmanagement-, contractmanagement- en litigation managementtools. Maar voor de meeste advocatenkantoren blijft het een grote uitdaging.

Een andere manier om die tendens tegen te gaan is door extra dienstverlening aan te bieden. Klanten verwachten steeds meer gratis diensten zoals in-huis-opleidingen, modellen, toegang tot de kennisbank, etc.

### **Tarifiering advocaten**

Door de financiële crisis werden de bedrijven uiteraard veel kostenbewuster. En het klassieke model van factureerbare uren werd, en wordt, steeds meer ter discussie gesteld.

Advocatenkantoren moeten niet alleen het risico afwegen tegenover het economisch belang, zij moeten ook de aard en omvang van adviesverlening afwegen. Dat staat uiteraard haaks op de druk binnen de kantoren om het aantal factureerbare uren te maximaliseren.

Anne De Wolf merkt wel dat de laatste jaren een belangrijke evolutie heeft plaatsgevonden. De kantoren hebben inderdaad geleerd om rekening te houden met het belang van de klant.

En aan de kant van de bedrijfsjuristen is een professionelere manier van budgetteren en onderhandelen gekomen.



Advocaten moeten beseffen dat de bedrijfsjuristen een budgetverantwoordelijkheid hebben. Mogelijke overschrijdingen van het budget moeten dus tijdig gemeld worden. Anne geeft daarbij het voorbeeld van een bedrijf dat pas bij het ontvangen van de factuur van de advocaat vernam dat het geschatte budget met 20 à 30.000 Euro overschreden werd. Dat is uiteraard niet (meer) aanvaardbaar. Daarom is een raming van de kosten voor het “totale pakket” door de advocaat een must, alsook een periodieke rapportage over de stand van het budget.

### **Verdere evolutie**

De complexe wereld waarin wij leven maakt dat het juridische werk niet zal verminderen, integendeel. Maar de koek zal anders verdeeld worden. Voor een due diligence dossier zal men bijvoorbeeld geen juristen meer dagenlang aan het werk zetten om documenten en contracten te bestuderen. Software tools nemen dat werk grotendeels over. Ook de tendens naar insourcing zal verder gaan, onder meer omwille van de noodzakelijke specifieke sector- en bedrijfskennis. Een deel van het werk, en niet noodzakelijk werk met een lagere toegevoegde waarde zal naar de accountantskantoren gaan, die het voordeel hebben het bedrijf, en de processen, veel beter te kennen dan de advocaten. Anne De Wolf geeft wel aan dat [Sarbanes Oxley](#) en de EU Richtlijn Barnier het aanbieden van gebundelde diensten beperkt, wat in het nadeel van de accountants is.

En ten slotte komen er nieuwe legaltech dienstenaanbieders op de markt die een gedeelte naar zich toe zullen trekken. Denk daarbij bijvoorbeeld aan Rocket Lawyer.

### **Aanpassingen aan de dienstverlening**

De grote verliezers dreigen dus de advocaten te worden. Zij zullen nieuwe diensten moeten uitvinden, en vooral hun businessmodel moeten aanpassen. Hiervoor hadden wij het al over gratis diensten, zoals toegang tot de kennisbank, waardoor klantenbinding ontstaat.

Anne De Wolf geeft ook het voorbeeld van [GDPR](#). Bedrijven die in Europa of Internationaal actief zijn hebben behoefte aan partners die de implementatie ervan in alle landen waar zij actief zijn op een gestructureerde, eenvormige manier kunnen coördineren. Een prachtige kans voor internationaal functionerende kantoren of netwerken. Op voorwaarde dat zij hun eigen processen internationaal kunnen stroomlijnen, wat vaak nog niet het geval is.

### **War for talent**

Andere aandachtspunten voor de advocatuur volgens Anne De Wolf:

- Advocatenkantoren moeten zich meer toeleggen op het aanbieden van oplossingen (bijvoorbeeld de implementatie van GDPR zoals hierboven vermeld maar dan op lokaal vlak) en niet enkel op het geven van een advies.
- Advocatenkantoren moeten hun productiviteit verbeteren door de implementatie van softwaretools
- En ‘last but not least’: Klanten komen naar het kantoor omwille van de advocaten die er werken. Talent aantrekken, houden en promoten zou de hoogste prioriteit moeten zijn van alle kantoren (Zie ook: [Investeren in Personal Branding belangrijker dan in Digital Innovation](#)) Daarbij moet aandacht

gegeven worden aan de vrouwelijke advocaten. Het beroep is enorm snel ‘vervrouwelijkt’ maar we zien een minderheid aan vrouwelijke partners, en vrouwen die managing partner zijn kan je op één hand tellen.

### **Hoe kiezen bedrijfsjuristen hun advocaat?**

Het tweede deel van het gesprek ging volledig over marketing, waarbij ik met de vraag begon door wie de advocaat wordt gekozen. In tegenstelling tot vroeger toen het gewoonlijk de CEO was of zelfs de Raad van Bestuur, die besliste op welk kantoor men een beroep deed, is het volgens Anne De Wolf nu steeds meer de bedrijfsjurist die de advocaat kiest, of minstens voordraagt.

De criteria die hij/zij daarvoor gebruikt zijn:

- Juridische kennis in een bepaalde materie
- Vertrouwdheid met de gewoontes en gebruiken in een bepaalde sector
- Mond-tot-mondreclame aangaande tarifiering, dienstverlening, etc. Daarbij speelt het netwerk van de bedrijfsjurist een grote rol. Het is dan ook zijn taak om een up-to-date netwerk van advocaten en confraters te onderhouden. En door de social media wordt er nog meer en nog sneller gecommuniceerd.
- De reputatie van de advocaat. Hier speelt dus contentmarketing (publicaties, pers, opleidingen, training etc.) een rol.

De bedrijfsjurist zal steeds een lange termijn relatie met zijn advocaat nastreven. Hij investeert immers veel in de bedrijfs- en sector kennis van de advocaat en die rendeert alleen op lange termijn. En Anne wijst erop dat de relatie klant-advocaat steeds een vertrouwensrelatie is. Ook dat vraagt tijd. Klanten zullen dan ook geneigd zijn om bij een eventueel vertrek van de advocaat deze

te volgen naar zijn nieuwe kantoor. “Ik heb dat zelf ook meegemaakt toen ik bedrijfsjurist/secretaris-generaal was van BASF Belgium.” En ze haalde daarbij het citaat aan, dat ik had gebruikt tijdens een van onze opleidingen, van de Amerikaanse dichteres en activiste Mayo Angelou: ‘People will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel’.

Voor heel delicate dossiers kan de bedrijfsjurist weleens onder druk gezet worden om beroep te doen op een gevestigde naam, daar waar er misschien een meer geschikte kandidaat is voor het specifieke dossier. In grotere bedrijven speelt ook de inkoopafdeling steeds vaker een begeleidende rol en moeten er tenders uitgeschreven worden. En bij grote multinationals is men soms verplicht om beroep te doen op een van de gerenommeerde internationale kantoren. Anderzijds kent Anne De Wolf ook bedrijven waar men juist verplicht is om op kleinere lokale kantoren een beroep te doen om budgettaire redenen. Maar ook in al die gevallen speelt de bedrijfsjurist een heel belangrijke rol bij de keuze

### **Marketingkanalen voor zakelijke dienstverleners**

Uit vorige contacten, en haar deelname aan de opleidingen van KnowtoGrow, wist ik dat Anne een duidelijke interesse heeft voor marketing. Ik was dan ook heel benieuwd om haar visie op de verschillende marketingkanalen te horen.

- De website: Zij deelt onze mening dat deze enorm belangrijk is. Uiteraard moet de website duidelijk, overzichtelijk, actueel, en

responsive (goed navigeerbaar en leesbaar op tablets en smartphones) zijn. Maar legal trend watcher Anne De Wolf geeft ook aan dat hij niet te veel informatie mag bevatten: “Men moet kiezen waarin met goed is”. En men moet vertrekken vanuit het standpunt van de cliënt, niet (alleen) vanuit de eigen dienstverlening en specialisaties.

- Nieuwsbrieven: “Ik hoor dikwijls zeggen dat cliënten te veel nieuwsbrieven krijgen van verschillende kantoren, maar toch appreciëren bedrijfsjuristen nieuwsbrieven, op voorwaarde dat ze geïndividualiseerd of gesegmenteerd zijn (per sector, per materie). Belangrijk zijn ook de newsalerts: snel relevante en bruikbare informatie doorgeven over nieuwe wetgeving en rechtspraak wordt geapprecieerd. Bij het opstellen van de nieuwsbrieven moet rekening worden gehouden met de doelgroep; zijn ze al dan niet bestemd voor juristen. Een goed voorbeeld is de Nieuwsbrief van Monard Law.”
- Blogs: “Blogs vind ik goed, als ze goed gestructureerd zijn en gemakkelijk te lezen, m.a.w. dat er niet te veel moet worden doorgelikt, want anders kan dat contraproductief werken. En het moet gaan om contentmarketing, dus met inhoud die relevant is voor de doelgroep.”
- Legal directories: Legal directories kunnen volgens Anne een goede indicatie geven bij het zoeken van een geschikte advocaat in het buitenland, maar voor de Belgische markt zijn er volgens haar andere elementen die belangrijker zijn. Anne De Wolf geeft mij echter nog mee dat de vermeldingen in Chambers of Legal 500 belangrijk zijn voor

de positie van de advocaten binnen het eigen kantoor. Bedrijfsjuristen worden dan ook vaak gecontacteerd door hun advocaten met de vraag of ze hen mogen opgeven voor interviews door de medewerkers van de publicaties, waaraan de bedrijfsjuristen met veel plezier meewerken gelet op de goede relatie die er bestaat met hun advocaat.

- Awards lijken haar dan weer belangrijker voor Angelsaksische kantoren, minder op Belgisch niveau. Maar toch ziet ze ook dat bepaalde kantoren in België meer belang gaan hechten aan bijvoorbeeld de Trends Legal Awards, die objectief en onafhankelijk worden georganiseerd. “Als een kantoor een award gewonnen heeft, dan zie je die wel staan op de balie aan de receptie en wordt dat vermeld in nieuwsbrieven, e-mails, enz. Ik heb de ontvangstruimtes gezien van advocatenkantoren die vol awards staan en het kan zeker een onderdeel zijn van de teambuilding en de motivatie van de medewerkers.”

### **Wat is de beste advocatenmarketing?**

Op de slotvraag wat zij persoonlijk goede marketing vindt antwoordt zij dat er een gezonde mix moet zijn: Newsalerts, cliënt events (zowel inhoudelijke als social events), uitnodigingen voor opleidingen, aanwezigheid op social media, e-books, korte video's en goede persrelaties. Tevens moet de duidelijke en heldere boodschap vaak herhaald worden, telkens in een andere vorm!

Naast deze aanbevelingen over de communicatie geeft Anne aan dat marketing niet enkel communicatie is, maar de volledige marketingmix omvat:



- De geboden dienst: Goede inschatting van de risico's/risicoanalyse, inleven en meedenken met de cliënt, strategie bepalen, delen van de kennis, praktisch advies to the point, onmiddellijk bruikbaar.
  - De dienstverlening: Goede feedback, goede beschikbaarheid, snelheid van handelen.
  - Prijsstelling: Transparante tarieven
- “Om te overleven moeten de advocaten businesspartners worden. Ze moeten meedenken met hun cliënten en de business van hun cliënten. Zoals een CEO die zich moet kunnen verplaatsten in het bedrijf en haar klanten om een binding te hebben met het bedrijf op lange termijn.”

---

Dit artikel is ook in het Frans beschikbaar

(Avis au barreau. Un entretien avec Anne De Wolf, Legal Trend Watcher) via Know to Grow Legal. [Know to Grow Legal](#) is een partnerbedrijf van LegalBusinessWorld en is actief op het gebied van Legal Marketing en Business Development in de Belgische markt.



*Ben Houdmont, Managing Partner*



# MCG

---

MCG werkt uitsluitend voor professionals. Dat doen we in de gezondheidszorg, advocatuur, overheden, onderwijs en het bedrijfsleven. We geven strategisch- en organisatieadvies. We coachen en trainen uw maatschap. Bij spanningen verzorgen we mediation. We verzorgen assessments bij selectie- en loopbaanstappen. Samen zorgen we dat uw kantoor nog betere prestaties levert.

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

**LEGALMOSAIC**

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

By:  
Mark A. Cohen

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

**Latin American  
Legal Market**

**Whitepaper**  
*Adam Smith, Esq. 2017*

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

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

Aantjes Zevenberg advocaten	4	Peters Strafrecht Advocaten	51
Alt Kam Boer advocaten	8	Ron Borgdorff	4
Baumgardt Strafcassatie Advocatuur	30	Schakenraad Advocaten	51
Branch Out	4	Toga Atelier Schout	22
Call Care	8/41	Van der Feltz advocaten	30
Dirkzwager advocaten & notarissen	45	Vereniging FAS (verder-on- line.nl)	6
In 't Veen Advocaten	51	VU Law Academy	13
Meijer Consulting Group	49	Wijnkamp advocatuur	6



## PETERS ADVOCATEN AMERSFOORT

Zoekt per 1 januari 2018 een **advocaat** (op kostenbasis) met voorkeur een strafrecht- en/of vreemdelingenpraktijk, eventueel gecombineerd met een ander rechtsgebied.

Wij bieden u een mooie en prettige werkplek aan ons kantoor te Amersfoort voor een professionele samenwerking.

Meer informatie kan worden ingewonnen bij: mr. J. Peters

**info@strafrechtadvocaten.nu – [www.strafrechtadvocaten.nu](http://www.strafrechtadvocaten.nu)**



Wij zoeken voor ons kantoor in Waddinxveen:

### EEN ERVAREN ADVOCAAT

Ben jij een ervaren advocaat?

Heb jij een stevig civiel fundament?

Wil of heb jij je eigen praktijk met je eigen cliënten?

Wil jij (op termijn) leidinggeven?

### Vier keer ja? Solliciteer!

Wie wij zijn? Wat wij doen?  
[www.intveenadvocaten.nl](http://www.intveenadvocaten.nl)

Vragen? Marten Groen 0182 - 61 36 22 of  
Loek Eenens 0172 - 47 56 77.

Solliciteren? Brief met eigenaardigheden naar  
[sollicitatie@intveenadvocaten.nl](mailto:sollicitatie@intveenadvocaten.nl)



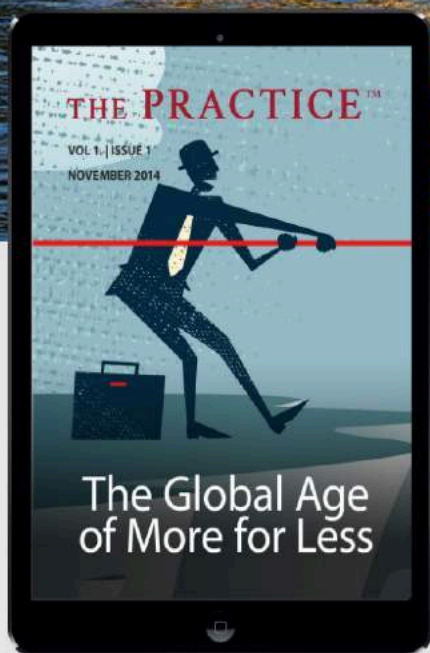
Van oudsher staat Schakenraad Advocaten te Eindhoven op een unieke wijze slachtoffers bij in letselschadezaken. Wij zijn in het bezit van het keurmerk Met Recht Tevreden van Viadicte en van de Stichting Keurmerk Letselschade.

Voor onze letselschadesectie zijn wij op zoek naar een **ervaren letselschadeadvocaat**, bij voorkeur LSA-lid

Schriftelijke reacties kunt u richten aan:  
Schakenraad Advocaten  
t.a.v. mw. H. van Gog  
Postbus 2350 | 5600 CJ Eindhoven  
of via email [hvg@schakenraad.nl](mailto:hvg@schakenraad.nl)

Voor meer informatie kunt u ook bellen met Hanita van Gog: 040-244 76 08

Where academic research and  
practical advice come together



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

To learn more, visit [theppractice.law.harvard.edu](http://theppractice.law.harvard.edu)



**HARVARD LAW SCHOOL**  
Center on the Legal Profession