

# LEGAL **BUSINESS** WORLD

• Editie NEDERLAND • Nummer 4 • 2017 • [www.legalbusinessworld.nl](http://www.legalbusinessworld.nl)

## Cliëntenbinding

winstgevender dan acquisitie maar minder sexy, door Dirk Heuff

**De vele toepassingen van eDiscovery**

**Zijn persoonlijkheidstesten bedrog?**

**Voordelen van grootschaligheid zonder nadelen voor de cliënt**

**Advocatenmarketing bekeken door bedrijfsjuristen**

**Global Practice Special**

**LegalTech column door Rob Ameerun**

## Business of Law



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





**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@aanjeszevenberg.nl

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

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



*Altoga*

*Voor al uw toga's binnen de advocatuur en rechtspraak.*

Laan op Zuid 664 | 3071 AB ROTTERDAM  
Tel.: 010-303.19.37 | Fax: 010-303.19.38 | [info@altoga.nl](mailto:info@altoga.nl) | [www.altoga.nl](http://www.altoga.nl)

*Altoga* vervaardigt in eigen beheer gebruiksvriendelijke en behaaglijke toga's (en toebehoren) van een kwalitatief hoogwaardige wollen stof (cool wool).

**De toga:**

- op maat of in een confectionemaat;
- keuze uit een viertal kleuren voor de voering: bordeaux, groen, blauw of paars;
- geborduurde naam in de voering;
- inclusief een bef;
- levertijd van 2 weken;
- mogelijkheid tot het aanschaffen van een cadeaubon, indien gewenst gepersonaliseerd;
- € 600,- excl. 21% BTW.

**Voor onder de toga:**

- een op maat gemaakte kostuum of (mantel)pakje;
- in elk gewenste kleur en model;
- € 300,- excl. 21% BTW.

*Altoga* is een initiatief van mr. N. Köse-Albayrak, advocaat te Rotterdam



**branchout**



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 de verschillen in 'a nutshell'



### LegalBusinessWorld Nederland

[LegalBusinessWorld.nl](http://LegalBusinessWorld.nl)

(Nederlandstalig)

Website met artikelen, onderzoeken, bibliotheek, podcasts en nieuws door gerenommeerde auteurs over:

- De Business of Law & de Legal Profession (legaltech, B.D., marketing, finance, HRM e.d.)

De artikelselectie bestaat gemiddeld uit: 80% nationale artikelen, aangevuld met internationale artikelen

eMagazine

- Business of Law NL (8X per jaar)

Bereik en lezers:

- Meer dan 20.000 lezers uit Nederland, België en het Nederlandstalige Caribische gebied



### LegalBusinessWorld International

[LegalBusinessWorld.com](http://LegalBusinessWorld.com)

(Engelstalig)

Website met artikelen, onderzoeken, bibliotheek, podcasts, en nieuws door internationaal gerenommeerde auteurs over:

- De Business of Law & de Legal Profession (legaltech, B.D., marketing, finance, HRM e.d.)
- Global Practice (juridisch inhoudelijke informatie op 32 rechtsgebieden uit +30 landen)

eMagazines

- Business of Law (8X per jaar)
- Global Practice (8X per jaar)

Bereik en lezers:

- +30 Landen
- Meer dan 60.000 lezers waarvan ca. 20 % uit Nederland, België en het Nederlandstalige Caribische gebied

## Management/Publisher

iGrowthLegal

Joek Peters

Hermen Veneberg

Allard Winterink

[jpeters@igrowthlegal.com](mailto:jpeters@igrowthlegal.com)

[hveneberg@igrowthlegal.com](mailto:hveneberg@igrowthlegal.com)

[awinterink@igrowthlegal.com](mailto:awinterink@igrowthlegal.com)

## Editorial

LegalBusinessWorld

MBL Media

## Exposure/Media advies

Capital Media Services B.V.

[mail@capitalmediaservices.nl](mailto:mail@capitalmediaservices.nl)

024 - 360 77 10

## Design & Layout

LateNight studio's

## Algemene informatie

[info@legalbusinessworld.nl](mailto: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: Dirk Heuff

# 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)





*Adam Smith, Esq.*  
...an inquiry into the economics of law firms. New York.

**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, Atlanta, Boston, Chicago, Dallas, Denver, LA, San Francisco, and Washington DC. And many of those firms have succeeded in convincing and durable ways and many have ended up as go-to firms in their respective markets.

But in New York, not so much. Indeed, the exceptions prove the point. Evergreen in the top of the chain of Latham and Kirkland, and Gibson Dunn. Those firms are prominent here, precisely because they

AdamSmithEsq.com



## ARTIKELEN

- 07 De vele toepassingen van eDiscovery, Jan Scholtes
- 11 Cliëntbinding winstgeverder dan acquisitie maar minder sexy, Dirk Heuff
- 16 Zijn persoonlijkheidstesten bedrog? Diederik Gosewehr
- 39 De juridische markt in New York is anders, Adam Smith esq.

## INTERVIEW

- 27 Een gesprek tussen Ben Houdmont en Hugues Delescaille, Juridisch Directeur Europa Ziekenhuizen en voormalig voorzitter van het IJB

## IN THE PICTURE

- 23 Voordelen van grootschaligheid zonder nadelen voor de cliënt, Sander van Essen

## SPECIAL

- 33 Global Practice een nieuw internationaal eMagazine met een nationale waarde
- 35 Global Law: The Government Enacts The Law Promoting Transparency In Remuneration Structures, S. Hermsen-Pfeiffer

## COLUMN

- 20 VERIFY {legaltech.Startup\_Consolidatie} = 'true' OR 'false'; Rob Ameerun

## OVERIG

- 10/41 Nieuwe vacatures
- 40 Adverteerdersoverzicht



# Call Care

Telefoonservice voor de advocatuur



Telefoonservice



Agendabeheer



Opvang Overflow

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

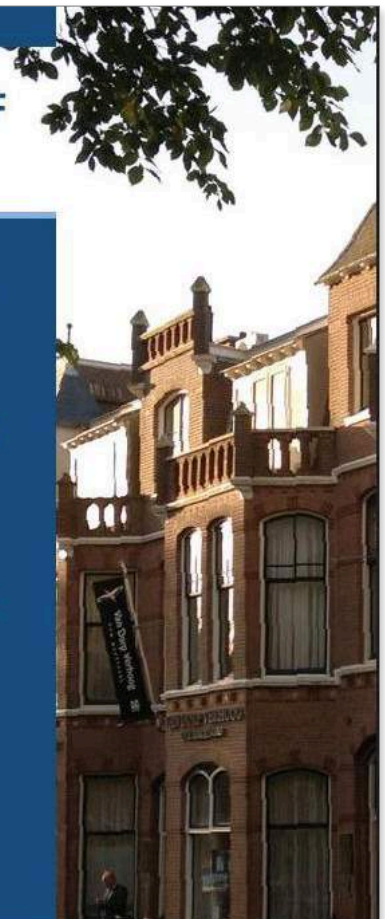
Call Care Nederland | 010 – 280 3333 | [info@callcare.nl](mailto:info@callcare.nl) | [www.callcare.nl](http://www.callcare.nl)

**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)







# De vele toepassingen van eDiscovery

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

eDiscovery is een proces van waarheidsvinding - meestal naar aanleiding van een verzoek van een toezichthouder of een juridisch geschil - waarbij in korte tijd enorme hoeveelheden informatie doorzocht, gestructureerd en gepresenteerd moeten worden. Dit moet op verantwoorde en transparante wijze gebeuren, zodat alle betrokken partijen de resultaten van dat onderzoek kunnen gebruiken. Kort gezegd: het eDiscovery proces vormt de kern van verzoeken van toezichthouders en eigenlijk van elk grootschalig nationaal en/of internationaal M&A, mededingings-, compliance- of fraudeonderzoek.

Bij mededingings-, compliance-, fraude- en strafrechtelijke onderzoeken richt eDiscovery zich grotendeels op waarheidsvinding binnen een grote set van in beslag genomen documenten, e-mails, computers, laptops en informatie op internet en diverse netwerken. Het gaat hierbij vaak om het achterhalen van

complexe (verborgen) transacties en code-woorden die worden gebruikt om frauduleuze acties te verbergen. Met de juiste eDiscovery technologie wordt relevante informatie sneller gevonden en kan deze sneller en beter worden verwerkt met minder mensen. Hierdoor kunnen juristen problemen oplossen voordat deze naar buiten komen.

### **Grensoverschrijdende geschillen**

Ook voor Nederlandse bedrijven bestaat de zeer reële mogelijkheid om verwickeld te raken in complexe rechtszaken die nationale grenzen overschrijden. De Amerikaanse Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) bijvoorbeeld is van toepassing op ieder Nederlands bedrijf dat op enige manier handelt met of vanuit de Verenigde Staten. Ook in 2016 ging het in een groot aantal FCPA-schikkingen om niet-Amerikaanse bedrijven en moest ook een Nederlandse multinational ettelijke miljoenen aan boetes betalen.

Wanneer een Europese organisatie in een civiele of strafrechtelijke zaak tegenover een Amerikaans bedrijf of overheidsinstantie staat, moet zij kunnen voldoen aan de Amerikaanse regels en standaarden. Door de juiste technologie te gebruiken, kunnen juristen ook bij internationale of Amerikaanse rechtszaken, de controle over de data en daarmee over de kosten en risico's behouden.

### **Niet alleen in Amerika**

eDiscovery is geen puur Amerikaanse aangelegenheid. Ieder Nederlands bedrijf met klanten buiten de landsgrenzen of met data in de cloud, moet rekening houden met de zeer reële mogelijkheid van verzoeken om elektronische data te analyseren en relevante delen

over te dragen. Deze verzoeken kunnen worden gedaan door nationale en buitenlandse toezichthouders, maar steeds vaker ook door civiele partijen als onderdeel van bewijsbeslag of een (internationale) rechtszaak of arbitrage. Wanneer een internationaal opererende organisatie in een civiele of strafrechtelijke zaak tegenover een Amerikaans bedrijf of overheidsinstantie staat, moet zij kunnen voldoen aan de Amerikaanse regels en standaarden.

### **Geautomatiseerde Contract Discovery en Review voor securisatie, herstructureeringen, vastgoed en M&A**

eDiscovery is niet alleen relevant in rechtszaken, bij juridische geschillen of wanneer er gereageerd moet worden op verzoeken van toezichthouders. eDiscovery technologie kan ook zeer profijtelijk zijn voor advocaten en bedrijfsjuristen die betrokken zijn bij fusies en overnames (M&A), het beheer van een venture capital of private equity deal, herfinanciering, fondsenwerving of bij de uitvoering van andere complexe zakelijke transacties.

In de meeste zakelijke deals is tijd een bepalende factor. Vooral bij securisatie, grote vastgoedtransacties of bij het voorbereiden van herfinanciering of fondsenwerving voor bedrijven of grote infrastructurele projecten. Hoe langer deze processen duren, hoe groter de kans dat een deal niet doorgaat of de voorwaarden verslechteren. Bij alle betrokken partijen overheerst een gevoel van urgentie om dingen gedaan te krijgen en snel te reageren op verzoeken. Due diligence en de voorbereiding van een Virtual Data Room (VDR) als onderdeel van dit proces, is tijdrovend en duur en alle partijen zijn erbij gebaat dit zo snel en kostenefficiënt mogelijk uit te voeren.



## Data in de cloud

Ook data in de cloud moet worden meegenomen in een eDiscovery. Maar een van de grootste juridische risico's van cloud computing is dat de eigenaar van de data die in de cloud zijn opgeslagen – en dat blijft altijd het bedrijf – niet tijdig kan voldoen aan een verzoek van een toezichthouder. Dit is het geval bij een eDiscovery of ander juridisch onderzoek, waarbij in korte tijd honderden gigabytes aan data gedownload en overhandigd moeten worden. Dan pas blijkt dat het heel simpel is om data in de cloud te krijgen, maar relevante data snel uit de cloud te halen, dat absoluut niet is.

Juristen doen er daarom verstandig aan om met het IT-management de mogelijkheid te bespreken het gehele proces van het identificeren van relevante data in de cloud uit te voeren. Zo worden ernstige vertragingen door de beperking van de bandbreedte of de onvoorspelbaarheid van WAN-verbindingen voorkomen en hoeft alleen de veel kleinere dataset van relevante gegevens gedownload te worden.

## Automatisering van due diligence taken

Technieken uit het gebied van Artificial Intelligence (AI) die worden ingezet voor zoeken, automatische classificatie, analyse en redactie verhogen de productiviteit. Met gebruikmaking van AI-technologie kunnen handmatige due diligencetaken, zoals de categorisatie van de portefeuilles in productsoorten en ondersteunende document sets en de daaropvolgende handmatige controle van elke set, worden geminimaliseerd.

Zylab maakt gebruik van deze AI-technologie om due diligencetaken te automatiseren en

biedt zo het hoogst mogelijke niveau van volledigheid, efficiëntie en kwaliteit.

Op deze manier wordt het mogelijk gemaakt om relevante documenten automatisch te verzamelen vanaf hun oorspronkelijke locatie (zoals e-mailboxen, file shares, MS Sharepoint, Office 365). Verder is het mogelijk om overeenkomsten automatisch te onderscheiden van niet-overeenkomsten en de inhoud van specifieke contractuele overeenkomsten automatisch te analyseren en te classificeren. Op deze manier krijgt u snel inzicht in wat u wel heeft en wat u nog mist en waar u aandacht aan moet geven om problemen bij het sluiten van de transactie voor te zijn. Ook heeft u een beter inzicht in de risico's die u loopt met betrekking tot het afgeven van verkopersgaranties.

---

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' van de faculteit Data Sciences and Knowledge Engineering in de Artificial Intelligence groep van de Universiteit van Maastricht.

## VAN LEUR | WEERMEIJER

Advocaten Mediators

### ERVAREN ADVOCaat GEZOCHT

Het kantoor Van Leur | Weermeijer Advocaten Mediators is op korte termijn op zoek naar een ervaren advocaat, die met een eigen praktijk wil toetreden tot het kantoor op basis van kostenverdeling. Een volledig ingerichte werkomgeving inclusief secretariaat aanwezig. Ons kantoor is gespecialiseerd in het personen- en familierecht alsmede in jeugd- en huurrecht.

Meer informatie over het kantoor staat op onze website: [www.vanleurweermeijer.nl](http://www.vanleurweermeijer.nl)

Reacties met uw CV kunt u richten aan:  
Mw Mr B.C.V.J. van Leur  
Phoenixstraat 66, 2611 AM Delft  
per e-mail: [kantoor@vanleurweermeijer.nl](mailto:kantoor@vanleurweermeijer.nl)  
Voor vragen kunt u contact opnemen met  
Birgit van Leur T 015 - 212 74 70.

Law Offices Gibson & Associates bestaat bijna 40 jaar en is daarmee het oudste advocatenkantoor gevestigd te St. Maarten. Ons kantoor heeft een algemeen en divers commerciële praktijk met bijzondere aandacht voor het ondernemingsrecht, het arbeidsrecht, het onroerend goed recht, het strafrecht, het telecommunicatierecht en het bestuursrecht.

### Momenteel heeft ons kantoor plaats voor: een (gevorderde) stagiaire (m/v)

De kandidaat kan van ons een marktconforme honorering en een plezierige werksfeer verwachten.

Wij verwachten van de kandidaat:

- een gedegen jurist met bovengemiddelde studie- en werkresultaten;
- mondelinge en schriftelijke beheersing van de Nederlandse en Engelse taal;
- beheersing van de Franse en/of Spaanse taal is een pré;
- goede contactuele eigenschappen;
- een enthousiaste en positieve werkhouding;

Sollicitaties voorzien van een uitgebreid curriculum vitae met cijferlijst, kunt u per email richten aan mr Richard F. Gibson, Jr., bij wie ook nadere informatie ingewonnen kan worden.

Gibson & Associates  
C.A. Carnegieerstreet # 26  
P.O. Box 200  
Philipsburg, Sint Maarten  
Tel (+1) 721 542 2291  
E-mail: [gibson.jr@attorneysxm.com](mailto:gibson.jr@attorneysxm.com)  
Website: [www.attorneysxm.com](http://www.attorneysxm.com)



GIBSON & ASSOCIATES  
Attorneys & Counsellors at Law



## Gemeente Rotterdam

### GEZOCHT

Gemeente Rotterdam zoekt advocaten in dienstbetrekking (civiel recht) ter versterking van een team van 9 advocaten

### PROFIEL

- Je hebt minimaal 8 jaar werkervaring, waarvan tenminste 5 jaar in de commerciële civielrechtelijke advocatuur
- Je hebt ervaring op het gebied van ICT en/of privacy, contractenrecht, aanbestedingsrecht of aansprakelijkheidsrecht
- Je bent een teamspeler
- Je bent besluitvaardig en oplossingsgericht
- Je beschikt over een stevige persoonlijkheid en een no-nonsense mentaliteit
- Je bent integer
- Je beschikt over uitstekende mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden

### INFORMATIE

Stuur uw reactie vóór 1 augustus 2017 naar [b.verheijbelle@rotterdam.nl](mailto:b.verheijbelle@rotterdam.nl)  
Kijk voor meer informatie op: [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl)



### Pieters Advocaten is een dynamisch sociaal advocatenkantoor in Utrecht.

In verband met het vertrek van een van onze advocaten is er op korte termijn ruimte voor een ervaren advocaat met een algemene rechtspraktijk.

**Wij zoeken** een enthousiaste, ondernemende teamplayer, een advocaat die gaat voor kwaliteit en die beschikt over een eigen praktijk of de drive heeft deze op te bouwen.

De samenwerking met u kan op verschillende manieren worden vorm gegeven, zoals kostendeling of toetreding tot de maatschap.

Zie voor meer info: [www.pietersadvocaten.nl](http://www.pietersadvocaten.nl)

of bel naar René van Stralen 06-26062993.

U kunt per mail reageren: [a.stralen@pietersadvocaten.nl](mailto:a.stralen@pietersadvocaten.nl)





# Cliëntenbinding winstgevender dan acquisitie maar minder sexy

Betere business development in 9  
stappen-deel 6

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

Dit artikel is in twee delen gesplitst vanwege de omvang van het onderwerp. In dit eerste deel van het artikel gaan we in op het 'Wat' en 'Waarom' van cliëntenbinding. Meer specifiek:

- De definities (Wat is cliëntenbinding wel en wat is het niet).
- Waarom het zo belangrijk is voor een duurzaam succesvol kantoor.
- Welke voordelen een goede cliëntenbinding met zich meebrengt.

In het vervolgartikel zal verder worden ingegaan 'Hoe' cliëntenbinding georganiseerd en uitgevoerd wordt. En met vele handvatten om dit in uw eigen praktijk te implementeren.

## Klantenbinding, wat is dat?

In het vorige artikel over CRM is onder meer beschreven de manier waarop software kan bijdragen aan binding van uw huidige cliënten. In deze bijdrage wordt dit nu verder uitgediept. Met name omdat velen (ook buiten de advocatuur en het notariaat) cliëntenbinding verwarren met relatiemanagement. Hoewel de 2 termen verwant zijn, zijn er veel verschillen.

Klantenbinding is het behouden en uitbouwen van bestaande relaties met cliënten (en de bijbehorende omzet), zodat deze geleidelijk meer werk brengen (en de bijbehorende groei van de kantooromzet). Het verschil met relatiemanagement wordt helder door de 3 primaire richtingen van cliëntenbinding te beschrijven:

### 1. *Focus op de zaak en werkwijze*

Hierbij gaat het om de inhoudelijke kant van het werk. Het perfect uitvoeren van opdrachten en door het leveren van een hoge (door de cliënt gepercipieerde) kwaliteit wordt de basis gelegd. Hier bovenop komt ook het meedenken met de cliënt over business en de juridische kanten daarvan waardoor de tevredenheid van de cliënt dermate hoog wordt dat hij geen reden ziet om met concurrenten kennis te maken, laat staan hen opdrachten te gunnen.

### 2. *Ad hoc*

Veel kantoren besteden slechts af en toe aandacht aan cliëntenbinding. Een uitnodiging voor een (inhoudelijk) seminar, een informele lunch, het bijwonen van een sportief of cultureel evenement, etc. Dit gebeurt meestal niet vanuit de focus

op de klant maar meer doordat de mogelijkheid zich aanbiedt: een sportmarketingbureau biedt een VIP-arrangement aan (bijvoorbeeld voor SAIL Amsterdam) en er wordt besloten om een 10-tal cliënten uit te nodigen. Grote kans dat de partner met een zeilhobby zijn meest “gezellige relaties” uitnodigt, zonder daarbij rekening te houden met de echte waarde die die cliënten hebben voor het kantoor.

### 3. *Focus op de relatie*

Vooraf voor verwijzers is de relatie belangrijk. Dit omdat ze zelf geen cliënt zijn, maar wel een sterke *Know-Like-Trust* nodig hebben om hun netwerk te verwijzen naar het kantoor. De menselijke factor speelt daarin een belangrijke rol.

Als de focus ligt op de relatie (meer dan op de inhoud) dan is het belangrijk om inzicht te hebben in de verschillende gradaties van relaties: niet alle relaties zijn even waardevol voor het kantoor. Er moet gedifferentieerd worden zodat de belangrijkste cliënten de aandacht krijgen die ze ‘verdienen’ (over de manieren om te kunnen differentiëren komen we later nog te spreken) met behulp van activiteiten waarmee de relatie met de cliënt verstevigd wordt.

## Waarom klantenbinding?

*“Is er echt nut en noodzaak om tijd, mensen en budgetten beschikbaar te maken voor het binden van cliënten? Ze zijn per slot van rekening toch cliënt, en tevreden? Bovendien, acquisitie is toch veel belangrijker...?”*

Deze reacties komen nog steeds regelmatig voor bij (bestuurders van) kantoren. Hiermee wordt een wijdverbreide overtuiging benoemd: omzetgroei kan alleen van nieuwe



cliënten komen. Het lijkt wel de juridisch variant van “wat je van ver haalt is altijd lekkerder”.

### Redenen om cliëntenbinding serieus aan te pakken

Er zijn 3 belangrijke redenen om uw huidige cliënten (beter) aan uw kantoor te binden.

1. Defensief: Het vasthouden van de bestaande omzet.
2. Offensief: Genereren van nieuwe omzet.
3. Referenties: Ambassadeurs creëren & benutten.

#### *Defensief (1): het vasthouden van bestaande omzet*

- Uw omzet dient beschermd te worden tegen concurrenten (andere kantoren, maar ook de juridische adviseurs bij accountants- en consultancykantoren, of de rechtsbijstandsverzekeraars). Die omzet geeft uw kantoor bestaansrecht en betaalt de rekeningen en salarissen. Het is dus belangrijk dat de cliënt zijn volgende opdrachten bij u brengt.

- Ook al heeft uw cliënt niet direct een nieuw dossier voor u dan is het nog steeds belangrijk om de relatie levend(ig) te houden. U wilt voorkomen dat de genoemde concurrenten een voet tussen de deur krijgen bij uw cliënt. Slagen deze concurrenten erin om een relatie op te bouwen met uw cliënt, dan loopt u het risico dat een toekomstig dossier niet naar u maar naar de concurrent gaat. De daarmee gepaard gaande omzetsdaling kunt u het beste zelf inschatten inclusief de gevolgen voor uw totale kantoorfinanciën.

#### *Offensief (2): Genereren van nieuwe omzet*

- Hoewel het vaak niet direct zichtbaar is, hebben bijna alle cliënten een onbenut potentieel (een latente behoefte) aan juridisch advies of assistentie. Potentieel, omdat er in de veranderende wereld heel veel onderwerpen zijn die een juridische toets of controle kunnen gebruiken. Is het niet om problemen op te lossen dan tenminste om ze te identificeren en te voorkomen. Het ‘onbenutte’ bestaat zowel aan de zijde van de cliënt als aan de zijde van het kantoor.

| Onbenut door cliënt   | Onbenut door uw kantoor  |
|---|--|
| Denkt niet (automatisch) aan uw kantoor.  | Onvoldoende profilering naar huidige cliënten.                                 |
| Is zich niet bewust van de breedte van uw dienstverlening.  | Onvoldoende op de hoogte zijn van de ontwikkelingen/actualiteit bij de cliënt. |
| Is niet voldoende op de hoogte van uw ervaring in specifieke bedrijfstakken of met specifieke vraagstukken. | Onvoldoende aandacht voor de cliënt buiten ‘de zaak’ om.                       |
| Neemt niet het initiatief om contact op te nemen.   | Onvoldoende aandacht voor/actie op cross selling                               |
| Wordt op het juiste moment door de concurrent benaderd.   |  |

- Een tweede offensieve reden is dat het rendement van bestaande cliënten circa 5 x hoger is dan bij nieuwe cliënten (Harvard Business Review, Juli 1990). Meer specifiek: het rendement op bijvoorbeeld €5.000 nieuwe omzet bij een huidige cliënt is 5 x hoger dan het rendement op diezelfde nieuwe omzet bij een nieuwe cliënt. De argumenten hiervoor zijn:
  - Het is 50% makkelijker om extra werk te genereren bij huidige cliënten dan bij nieuwe cliënten, aldus [Marketing Metrics](#)
  - Van uw huidige cliënten zal 60-70% uw *andere* dienstverlening gaan gebruiken; van uw potentiële nieuwe cliënten is dat slechts 5-20%, aldus [Marketing Metrics](#)
  - Loyale cliënten genereren 33% meer omzet dan nieuwe cliënten, aldus [CMO.com](#)
  - Het verhogen van uw klantbehoud met 5% zorgt voor 75% meer winst, aldus [Bain and Company](#)



Deze cijfers spreken boekdelen en toch blijkt vaak dat advocaten en notarissen moeite hebben de achterliggende oorzaken hiervoor te bevatten. Ze liggen echter wel enigszins voor de hand:

- *Minder acquisitiekosten*  
U hoeft u niet te introduceren: de *Know-Like-Trust* is al gerealiseerd.

- *Beter begrip van wensen/behoefte*  
U weet welke onderwerpen hoog op de prioriteitenlijst staan en bent dus sneller en beter in staat om te adviseren en bij te dragen aan denk- en beslissingsprocessen.
- *Gebruik van bestaande kennis over de cliënt en organisatie*  
U heeft ervaren hoe de cliënt graag wil dat communicatie, overleg en besluitvorming lopen. U weet voor welke onderwerpen u proactief actie kunt ondernemen en bij welke functionarissen en op welk niveau dat het beste kan gebeuren. Ook nieuwe kantoorgenoten, die voor de cliënt gaan werken, kunnen snel bijgepraat en geïnformeerd worden.
- *Efficiëntere samenwerking*  
Het delen van kennis en inzichten, de besluitvorming en voorafgaande informatie-uitwisseling, het plannen van taak- en budgetverdeling en de snelheid waarmee u en uw cliënt elkaar begrijpen; alles gaat sneller en makkelijker.

### *Referenties (3): Ambassadeurs creëren & benutten*

Alleen echt tevreden cliënten blijven hun werk bij uw kantoor brengen. Daarnaast hebben ze ook een netwerk waaraan ze dat vertellen: uw cliënt wordt daarmee een belangrijke doorverwijzer van werk. Hij wordt uw ambassadeur waardoor u en uw kantoor toegang kunnen krijgen tot een netwerk waar u wellicht normaal geen toegang toe heeft. Dat kan zeer waardevol zijn zowel op korte als op langere termijn: *Know-Like-Trust* komt sneller tot bloei als onafhankelijke anderen dat voor u doen. Dergelijke aanbevelingen zijn sterker en hebben meer en langer effect dan welke acquisitieactiviteit dan ook. (In een volgend artikel de praktijk van deze referral marketing).



## Voordelen van meer & betere klantenbinding

Als u uw cliëntenbinding prioriteit geeft en daadwerkelijk goed georganiseerd heeft, dan levert dat u èn uw cliënt een aantal grote voordelen op (*zie onderstaande overzicht*)

### Tot slot

In dit artikel hebben we het ‘Wat’ en ‘Waarom’ van betere cliëntenbinding beschreven met daarbij ook de voordelen die u, uw kantoor maar ook uw cliënten daarvan kunnen genieten. In deel 2 over cliëntenbinding zullen we dit praktisch maken: ‘Hoe’ kunt u de cliëntenbinding gaan organiseren en ‘Wat’ is daarvoor nodig. Alvast een tip van de sluier opgelicht:

1. Creëer heldere verwachtingen vanaf het begin en zorg dat u deze gemaakte beloften nakomt.
2. Wees de expert. De zogenaamde ‘trusted advisor’ die proactief communiceert met cliënten over ontwikkelingen in hun branche die hen mogelijk kunnen raken.
3. Bouw aan een vertrouwensband door

middel van relaties. *Know-Like-Trust* is fundamenteel voor zakelijke relaties en is daarmee voorwaardelijk voor het doen van zaken met elkaar.

4. Hanteer een probleemvoorkomende manier van werken – laat problemen niet ontstaan door onduidelijke of overdreven verwachtingen bij uw cliënt. Ook als er geen zaak onderhanden is, is het belangrijk om minimaal elk kwartaal contact te hebben.
5. Gebruik KPI's om dienstverlening aan cliënten te meten - een prima bron van incentives voor medewerkers om aan te sluiten bij de doelstellingen en ambities van uw cliënten.
6. Bouw ook online aan relaties. Uw cliënten en uw prospects zijn ook online, zorg dat ze ook daar met regelmaat van u en uw kantoor horen, lezen en zien.
7. Luister naar uw cliënt – periodieke inventarisatie van het oordeel van uw cliënt over uw kantoor (en uw concurrent) geven u mogelijkheden om uw dienstverlening te verbeteren.

### Voordelen van meer & betere klantenbinding

| Voor uw cliënt  | Voor uw kantoor                              |
|---|--|
| Beter begrip van wat het kantoor wel/niet kan                 | Beter contact met de cliënt                  |
| Beter inzicht in ontwikkelingen van het kantoor               | Beter inzicht in wat er speelt bij de cliënt |
| Advocaat heeft beter begrip van mijn bedrijf en wat er speelt | Beter rendement per cliënt                   |
| Advocaat kan daardoor beter inspelen op (latente) vragen      | Verlaging van kans om de cliënt te verliezen |
| Daardoor betere advisering/dienstverlening                    | Stabiele omzetonwikkeling                    |
| Daardoor lagere kosten  | Lagere kosten                                |
|   | Betere bescherming tegen de concurrent       |
|   | Handvatten voor acquisitie                   |

# Zijn persoonlijkheids- testen bedrog?

Door Diederik Gosewehr, associate partner verantwoordelijk voor de 'Peopletak' van 4Future.

In navolging van corporate organisaties maken tegenwoordig ook steeds meer advocatenkantoren gebruik van persoonlijkheidstesten. Ook andere 'Professional Services Firms' (accountants, fiscalisten) gaan er mee aan de haal.

Een van de grootste advocatenkantoren van het land werkt met Insights, anderen werken met DISC, MBTI of ManagementDrives. In de Volkskrant van 14 januari jl. zegt managementgoeroe Ben Tiggelaar: "Het is schokkend hoe vaak managers aan de haal gaan met totale wetenschappelijke kolder."

Volgens het artikel zijn ook veel wetenschappers van mening dat persoonlijkheidstesten niet deugen.



Psychologen gruwen bij het commerciële succes ervan: onbetrouwbaar, niet valide, werkt niet of eerder averechts, gevaarlijk, pseudowetenschappelijk hokjesdenken, etc

Maar klopt al die kritiek wel? Is het waar dat die "testen" allemaal wetenschappelijke kol-der zijn en dat we bedrogen worden door al dan niet malafide bureautjes die menen dat hier gemakkelijk geld te verdienen is? Niets voor advocaten om dat te laten gebeuren zou je toch zeggen?

Persoonlijkheidstesten zijn in beginsel niet bedoeld als "test". Het gaat niet over goed of fout, maar om een bepaalde voorkeur, gebaseerd op de persoonlijkheid. Ze zijn vrijwel altijd gebaseerd op door de kandidaat zelf ingevulde vragenlijsten en bedoeld om in die voorkeuren inzicht te krijgen. Ze helpen ook vaak om de voorkeuren van anderen en het daaruit voortvloeiende gedrag beter te begrijpen. De meeste aanbieders van deze testen geven dat zelf ook aan en waarschuwen dat het instrument niet mag worden gebruikt voor selectie van kandidaten, laat staan dat ze mogen worden gebruikt om mensen te ontslaan. Akkoord, er zal wel eens een manager iemand hebben ontslagen in verband met de uitkomst van een persoonlijkheidsvragenlijst, maar er zijn ook wel eens mensen ontslagen "omdat je ogen me niet aanstaan..."

Het probleem waar veel organisaties mee worstelen, is dat het anno 2017 niet zinvol meer is om mensen alleen te selecteren op diploma en CV. En hoe langer het geleden is dat het diploma is gehaald, hoe lastiger het wordt: Een diploma zegt iets over de toenmalige discipline om de toenmalige kennis te

kunnen omzetten naar destijds belangrijke diploma's. Hoeveel nieuwe mensen bleken wel over de juiste papieren, maar niet over de juiste intelligentie, motivatie, mentaliteit, wendbaarheid of passie te beschikken?

Vooraf in de zakelijke dienstverlening worden daarom in aanvulling op diploma en CV, intelligentietesten vaak gebruikt voor selectie van kandidaten. Uit wetenschappelijk onderzoek van de afgelopen 100 jaar blijkt dat algemene intelligentie de belangrijkste voorspeller vormt voor arbeidsprestaties. De validiteit van intelligentie voor complexe beroepen bedraagt 0.58. Dat cijfer is te verhogen door in aanvulling daarop andere instrumenten te gebruiken, zoals bijvoorbeeld een gestructureerd interview of een assessment.

### **En die persoonlijkheidstesten dan?**

Wat de critici van de persoonlijkheidstesten doen, is juist die testen noemen die niet wetenschappelijk gevalideerd zijn (DISC, Insights, MBTI etc.) Dat is natuurlijk niet zo moeilijk, want op de [website van de Commissie Testaangelegenheden Nederland](#) (COTAN) is heel goed te vinden wat wel en wat geen of minder betrouwbare instrumenten zijn. De kritiek op die als niet of minder valide en betrouwbaar aangemerkte instrumenten, is dat ze vaak 'bimodaal' zijn: Je bent óf introvert, óf extravert. Of je bent rood, of blauw.

Dit leidt tot psychologisch onwenselijke stereotyperingen en tot uitkomsten die niet of onvoldoende valide en betrouwbaar zijn. Veel van deze testen zijn gebaseerd op het gedachtegoed van de Zwitserse psychiater en psycholoog C.G. Jung uit de twintiger jaren van de vorige eeuw. De wetenschappelijke kwaliteit van dit deel van Jung's werk wordt

**BIG**

**LE**

**Q**



inmiddels als zeer dubieus aangemerkt.

### **Welke test is dan wel valide en betrouwbaar?**

In mijn rol als loopbaancoach werk ik ook veel met mensen die geen achtergrond hebben in organisaties waar het gebruikelijk is met dit soort instrumenten te werken. Ik gebruik vooral een persoonlijkheidstest die wel valide en betrouwbaar is. Daar hoor je weinig critici over. Het is geweldig om het enthousiasme van mensen te zien als ik met ze bespreek wat hun persoonlijkheid betekent voor hun gedrag en inzicht te geven in de persoonlijkheid van anderen om vervolgens de interactie met anderen te duiden. Dat lukt ook prima met testen die 'bedrog' zijn, maar waarom zou je als professioneel kantoor niet een instrument gebruiken dat wel valide en betrouwbaar is?

Er is dus wel degelijk een persoonlijkheidstest die valide (kan men uit de testscore die conclusies trekken die men op het oog heeft) en betrouwbaar ((herhaalbaar bij verschillende metingen) is. En die valide en betrouwbare test zou wel degelijk kunnen worden gebruikt voor selectie, omdat de test werkgedrag voorspelt (predictieve validiteit). En dat kan erg nuttig zijn in combinatie met de al eerder genoemde intelligentietest.

Het enige persoonlijkheidsinstrument waarvan is aangetoond dat het predictief valide is, is de Big Five. In tegenstelling tot de hiervoor genoemde modellen gaat het daarbij niet primair om persoonlijkheidstypen (in een kleur of een hokje), maar meet dit instrument vijf hoofdpersoonlijkheidskenmerken (factoren), en per factor eveneens vijf ondergeschikte

persoonlijkheidstrekkende (facetten). De Big Five wordt overigens ook vaak gebruikt als basis voor testen op het terrein van emotionele intelligentie (EQ)

Die vijf factoren zijn:

- Emotionele stabiliteit: de mate waarin we emotioneel op tegenslag reageren
- Extraversie: de mate waarin we actief contact met anderen onderhouden
- Openheid: de mate waarin we naar nieuwe ervaringen en ideeën zoeken
- Altruïsme: de mate waarin we het belang van anderen boven ons eigen belang stellen
- Consciëntieusheid: de mate waarin we doelgericht en georganiseerd optreden

Er zijn in Nederland een aantal aanbieders van de Big Five. Goede ervaringen heb ik met PI-Company en Testgroup. Vrij recent is een variant op de Big Five ontwikkeld die een zesde factor meet: HEXACO. De (eveneens valide en betrouwbare) HEXACO vragenlijst meet naast bovenstaande vijf factoren als zesde factor 'Integriteit' (de H staat voor honesty/humility). Dat blijkt vooral binnen organisaties waar verleidingen op de loer liggen, een relevante toevoeging op de klassieke Big Five. Dus, professionals, het lijkt mij dat jullie het aan jullie statuus verplicht zijn om meer persoonlijkheidsinstrumenten te gebruiken die niet het stempel 'bedrog' van psychologen meekrijgen en doe dat dan bij voorkeur in combinatie met een intelligentietest!

---

Diederik Gosewehr is als associate partner verantwoordelijk voor de peopletak van 4Future. Hij heeft ruime ervaring als HR Directeur in professionele (partner)organisaties.

# VERIFY

{legaltech.Startup\_Consolidatie}  
= 'true' *OR* 'false';



Door Rob Ameurun

De laatste jaren wordt de juridische sector overspoeld met legaltech start-ups en er lijkt geen einde aan te komen. Dat is goed nieuws, er valt immers nog veel aan efficiëntie te winnen in de advocatuur. Er zijn kenners die de advocatuur steevast omschrijven als de meest inefficiënte sector. Waar of niet, dat er nog een inhaalslag gemaakt kan worden ten opzichte van andere professionele dienstverleners staat als een paal boven water.



Dit is absoluut geen pleidooi tegen legaltech start-ups. Het is geweldig dat onze traditionele sector is ontdekt door ondernemers die mogelijkheden zien om te verbeteren. De vraag is echter of advocaten(kantoren) door de bomen het bos nog wel zien. Wordt het aanbod niet té groot?

Eerder deze maand bezocht ik het eerste congres van ELTA (European Legal Technology Association) in Berlijn. Een gemêleerd publiek, bestaande uit advocaten, inhouse juristen, IT managers uit de advocatuur en natuurlijk ook een flink aantal legaltech startups. Zomaar twee uitspraken van verschillende sprekers:

- “Legaltech bedrijven, er zijn er veel te veel en de meeste zijn te klein om het verschil te kunnen maken.”
- “Legal Artificial Intelligence is net zoals seks op de middelbare school: iedereen praat erover maar niemand doet het.”

Natuurlijk, het zijn leuke generalistische onlineers, maar ze maken duidelijk dat er een meer kritische wind -ok, een briesje- begint te waaien aan de consumerende kant van de legaltech sector. Maar een briesje is vaak een voorbode van slechter weer.

Zover is het nog lang niet, er is nog voldoende interesse in alles wat nieuw en verfrissend is op het gebied van legaltech en legal AI. Zoals gezegd, is er nog een grote efficiëntieslag te maken en voor ieder werkproces in een advocatenkantoor is wel een start-up te vinden die de perfecte oplossing biedt. Maar toch, vroeg of laat zal er een consolidatie moeten plaatsvinden.

De vraag is of we het begin ervan al niet hebben waargenomen. Document management marktleider iManage, niet bepaald een start-up (alhoewel je daar ook nog over kan discussiëren), kondigde een paar weken geleden aan legal AI pionier RAVN over te nemen. Een donderslag bij heldere hemel, niemand had het zien aankomen.

Hoewel deze overname op het eerste gezicht een vreemde combinatie lijkt, is het een perfecte match: de databases van iManage systemen staan immers boordevol met documenten (kennis dus) en RAVN heeft de tools om al die data te analyseren en er vervolgens hele slimme dingen mee te doen.

Grootschalige consolidatie? Nee, daar is het misschien nog te vroeg voor, maar er zijn zeker legaltech start-ups die perfect complementair in functionaliteit zijn en dus misschien de krachten kunnen bundelen om op die manier een completer scala aan functionaliteiten te bieden aan potentiële klanten. Weer andere start-ups bieden zoveel overlappende functionaliteiten dat zij zich zouden kunnen afvragen of het niet beter zou zijn om hun krachten te bundelen.

Hetzelfde is al gebeurd in een ander deelgebied van de legaltech industrie: eDiscovery, in Europa misschien niet heel erg aan de orde, maar des te meer in de Verenigde Staten. Jarenlang was er een enorme groei in het aantal eDiscovery bedrijven, die als paddestoelen uit de grond schoten. Bezoekers van het jaarlijkse LegalTech congres in New York zullen het herkennen: het aantal eDiscovery bedrijven op de beursvloer was een paar jaar geleden meer dan 75%. Echter, de

consolidatie slaat daar nu flink toe. Regelmatig verschijnen berichten dat er weer een partij is opgekocht door een concurrent. Hetzelfde staat dus ook te gebeuren in andere takken van de legaltech industrie en zeker als het legal AI betreft. Maar goed, zover zijn we nog niet, er is nog tijd genoeg om het uitgebreide aanbod aan legaltech oplossingen te bewonderen en om te bepalen welke leveranciers waarde kunnen toevoegen aan uw kantoor!

[Rob Ameerun](#) adviseert advocatenkantoren op het gebied van ICT, sociale media en kennismanagement. Daarnaast is hij de oprichter van de internationale legaltech nieuws website [Legal IT Professionals](#), eigenaar van legaltech magazine [Legal IT Today](#) (een kwartaaluitgave voor de internationale legal-

tech community) en organisator van [Lexpo – the legal innovation event](#).



[Klik hier en lees het magazine](#)

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




# BILDERDIJK

a c a d e m i e

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

Voor meer informatie ga naar:  
[\*\*www.bilderdijkacademie.nl\*\*](http://www.bilderdijkacademie.nl)





## Voordelen van grootschaligheid zonder nadelen voor de cliënt

In gesprek met drs. J.P.S. (Sander) van Essen, directeur Netlaw

### **Er zijn veel netwerken en samenwerkingsverbanden. Wie en wat is Netlaw?**

Netlaw is in 1990 opgericht en daarmee het oudste en grootste netwerk van onafhankelijke advocatenkantoren in Nederland. De op dit moment aangesloten vijftien lidkantoren versterken elkaar om hun dienstverlening efficiënter, effectiever, beter en goedkoper te maken. Het idee is om, zonder verlies van de eigen identiteit, voor elk kantoor het voordeel van de schaalgrootte van de samenwerking te realiseren.

Netlaw wil in elk arrondissement vertegenwoordigd zijn door minimaal één gerenommeerd middelgroot kantoor met een sterke regionale inbedding, om zo een landelijk netwerk van advocaten te vormen op vrijwel elk rechtsgebied. Onze missie is om elkaar te versterken door gebruik te maken van elkaars kennis en expertise.

## **Als we nationaal en internationaal naar de bestaande netwerken kijken, waarin onderscheidt Netlaw zich t.o.v. de andere samenwerkingsverbanden?**

De samenwerkingsvorm van Netlaw is een vereniging. Dit houdt in dat er geen winst-oogmerk in de samenwerking zit anders dan die voor de individuele leden. De meerwaarde van de samenwerking wordt gerealiseerd door de gezamenlijke inspanning van de leden. Pas op het moment dat je er wat in stopt levert het ook wat op. Daarvoor is vertrouwen in elkaar noodzakelijk. Vertrouwen in elkaar bestaat binnen Netlaw doordat iedereen weet dat wat je binnen Netlaw deelt, ook binnen Netlaw blijft. Dit vertrouwen leidt er binnen Netlaw toe dat er altijd in een ontspannen en ongedwongen sfeer met elkaar wordt samengewerkt en overlegd. Wat het vervolgens weer eenvoudiger maakt om relevante kennis en informatie met elkaar te delen en om samen op te trekken bij de veranderingen die op advocatenkantoren van vergelijkbare aard en omvang afkomen.

Een aantal van onze kantoren heeft verregaande samenwerkingen in het buitenland. Hier maken zij zelfstandig deel vanuit. Voor de collega Netlaw kantoren is het echter wel gemakkelijk om via deze kantoren in contact te treden met deze netwerken.

## **Waarom zou ik me als kantoor aansluiten bij Netlaw?**

Deelname aan het Netlaw netwerk levert op een aantal fronten voordelen op. Als middelgroot kantoor zijn er allerlei ontwikkelingen op het commerciële, bedrijfsvoerings- en personele vlak waar andere kantoren ook mee te maken hebben en waarvan het gezamenlijk

oplossen van deze uitdagingen efficiënter en effectiever is dan zelf het wiel uit te vinden.

Daarnaast is het goed om je te blijven spiegelen aan collega's die een vergelijkbare dienstverlening aanbieden. Op kwaliteit, uitvoering, structuur en vorm.

Door elkaar op thema's te ontmoeten, te delen in kennisgroepen, gezamenlijk op te leiden en deel te nemen aan intervisie zorg je er als kantoor voor dat je blik naar buiten gericht blijft en je op de hoogte bent en blijft van de laatste ontwikkelingen.

## **Kennis delen is een belangrijke component binnen Netlaw. Is er ook een infrastructuur aanwezig (tussen de Netlaw kantoren) die dit gemakkelijk maakt?**

Het Netlaw bureau heeft een eigen database met daarin de data van alle kantoren en de daarin werkzame advocaten en ondersteuning. Deze data worden op dit moment ook online ontsloten voor de leden. Verder is de vereniging opgedeeld in secties per rechtsgebied, die zich Netlawbreed richten op de laatste ontwikkelingen op hun terrein.

Elke sectie wordt geleid door twee coördinatoren uit verschillende kantoren in het netwerk. Daarnaast zijn er kennisgroepen voor kantoormanagementaangelegenheden en één voor algemeen kantoorbestuur. Deze groepen komen op reguliere basis bijeen en delen daarnaast kennis via coördinatie van het Netlaw bureau.

## **Jullie opleidingstak is de NetlawAcademy. Wat houdt deze Academy in?**

NetlawAcademy is de door de NOvA erkende opleidingstak van Netlaw. De leden verzorgen zelf de coördinatie van de opleidingen.

Door de eigen invulling van de opleidingen naar onderwerp en de keuze van docenten is de vereniging in staat om een hoogstaande kwaliteit te waarborgen van de cursussen. De cursussen vormen daarnaast ook weer een platform om elkaar te ontmoeten. Jaarlijks organiseert de vereniging zo meer dan 50 PO-puntwaardige opleidingen. De vernieuwde beroepsopleiding voor advocaten is enorm in kwaliteit gestegen en sluit goed aan bij de opleiding die de Netlaw kantoren voorstaan voor hun stagiaires. Er is dan ook geen noodzaak om hier een eigen beroepsopleiding tegenover te stellen.

Voor de stagiaires en jonge advocaten heeft Netlaw het YoungNetlaw netwerk opgericht. Dat organiseert bijeenkomsten en opleidingen voor de jonge advocaten binnen het netwerk op onderwerpen die zij zelf aandragen, zo mogelijk in aanvulling op de beroepsopleiding.

### **Hoe wordt de kwaliteit van de opleidingen binnen de NetlawAcademy gegarandeerd?**

De coördinatoren van de verschillende secties dragen, zoals gezegd, zelf de onderwerpen van de opleidingen aan die op dat moment actueel zijn. Daarbij kijken ze naar prominente autoriteiten op hun vakgebied, die vervolgens gevraagd worden om op de NetlawAcademy te doceren.

Zo sluit het aanbod aan bij de vraag vanuit de secties binnen de vereniging. Daarnaast worden alle opleidingen geëvalueerd door de deelnemers d.m.v. een verplicht gestelde online evaluatie. Alleen voor opleidingen met een gemiddelde score hoger dan 7,5 komt de docent in aanmerking voor herhaling. Op deze

manier is de afgelopen 27 jaar een groot bestand van kwalitatief goede docenten ontstaan.

### **Worden naast juridisch inhoudelijke opleidingen ook competentie gerichte opleidingen verzorgd?**

Het afgelopen jaar zijn wij gestart met meer algemene Netlawbrede opleidingen die zich richten op onderwerpen die voor alle advocaten interessant zijn en opleidingen die zich richten op meer algemene professionele vaardigheden. Daarbij kun je denken aan cursussen rondom de ontwikkelingen van KEI, cursussen ondernemerschap en acquisitie, het schrijven van blogs tot aan mindfulness voor advocaten.

### **Automatisering en robotisering beginnen een steeds grotere rol te spelen binnen de juridische markt. Wat is de rol van Netlaw hierin?**

De technologische ontwikkelingen in de juridische wereld hebben uiteraard ook gevolgen voor de lidkantoren van Netlaw. Hier liggen juist voor middelgrote kantoren enorme kansen om de sprong voorwaarts te maken en zich te onderscheiden van andere spelers in de markt. Door de omvang van de kantoren zijn deze flexibel genoeg om veranderingen door te voeren en groot genoeg om hierin te investeren. Vanuit de samenwerking kan deze kracht nog groter worden.

Het monitoren van ontwikkelingen en de gezamenlijke aanpak van nieuwe en innovatieve ideeën wordt vanuit het Netlaw bureau gefaciliteerd en aangejaagd. De ontwikkelingen met blockchain en een platform voor flexibele arbeidsinzet zijn daar voorbeelden van.



**Als ik als cliënt met een Netlaw kantoor in zee ga, kan ik dan ook kiezen voor de sectie arbeidsrecht van kantoor X en de sectie ondernemingsrecht van kantoor Y?**

Dat kan en komt ook vaker voor. Behalve de landelijke spreiding waardoor er altijd een Netlaw kantoor in de buurt is, is het ook zo dat de kantoren elkaar geregeld versterken om ervoor te zorgen dat de cliënt de beste dienstverlening krijgt op de benodigde rechtsgebieden. Ook wordt er op deze manier voor gezorgd dat er voldoende personele invulling is om omvangrijke opdrachten uit te kunnen voeren.

**Zijn er nog meer voordelen voor een cliënt, die we nog niet benoemd hebben, om in zee te gaan met een Netlaw kantoor.**

Het Netlaw netwerk zorgt ervoor dat de cliënt een excellente dienstverlening krijgt voor een eerlijke prijs. De kantoren zijn allemaal lokaal ingebed en kennen de wereld van hun cliënten. Dit maakt de kantoren voor de cliënt gemakkelijk toegankelijk. Door de samenwerking kunnen de kantoren bij omvangrijke of zeer complexe vraagstukken ook de dienstverlening bieden die je normaal voor een hoger bedrag bij de grotere kantoren inkoop.

**Wat is jullie visie op de toekomst. Waar staat de verenging Netlaw over 5-10 jaar en hoe wil zij dit bereiken?**

De belangrijkste onderwerpen waar onze kantoren mee te maken hebben en krijgen in de toekomst zijn de verdergaande informatisering van de branche, de flexibilisering van de kostenstructuur en de veranderende klantrelatie. In het verlengde hiervan zijn alle kantoren bezig met het onderzoeken van hun or-

ganisatiestructuur om ook in de toekomst nog de beste werknemers te kunnen boeien en binden. Op al deze onderwerpen hebben de lidkantoren elkaar hard nodig om niet voor alles zelf het wiel uit te vinden. Hier gaat zich volgens mij dan ook de meerwaarde van de samenwerking nog het meeste uitbetalen. De vereniging streeft daarbij een nog betere landelijke dekking na en heeft daarvoor nog plaats voor een aantal toetreders. Het aantal lidkantoren groeit dan naar 20 à 25 deelnemers. De organisatie van de samenwerking wordt voortdurend verder geprofessionaliseerd en de informatie die men met elkaar deelt wordt verder uitgebreid en gestandaardiseerd. Groei en verbetering zijn nodig maar het belangrijkste is dat Netlaw ook over 5 of 10 jaar nog steeds het stevige en waardevolle netwerk is, dat het al meer dan 25 jaar is.

**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**  
FINANCIEEL ADVISEUR VOOR  
NOTARIAAT & ADVOCATUUR

NIJ 25 JAAR ADVISEUR OOR NOTARIAAT & ADVOCATUUR

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

# Advocatenmarketing bekeken door bedrijfsjuristen

Een gesprek tussen Ben Houdmont en Hugues Delescaille, Juridisch Directeur Europa Ziekenhuizen en voormalig voorzitter van het IBJ

*Uit de reeks gesprekken met bedrijfsjuristen, door partnerorganisatie [KnowToGrow](#) (B)*

## Het juridische team binnen een ziekenhuisgroep

Met zijn 715 bedden en 200 dagopnamebedden, vormt Europa Ziekenhuizen de grootste private ziekenhuisgroep in Brussel. Het betreft drie ziekenhuisvestigingen (in Ukkel en Etterbeek) en twee poliklinieken in de periferie.

## Hoe is het juridische team van de ziekenhuisgroep samengesteld?

Het antwoord verbaasde me: naast de directeur is er nog één andere jurist, een assistent,

en dan .... een parttime arts. Een arts in het juridische team! Dat moet vrij uniek zijn. Maar het geeft volledig weer hoe onze gesprekspartner de aanpak van juridische kwesties organiseert.

De juridische afdeling van een grote ziekenhuisgroep wordt geconfronteerd met vragen uit tal van verschillende rechtsgebieden. Hugues Delescaille vermeldt in willekeurige volgorde: arbeidsrecht, administratieve vergunning, ziekenhuiswet, medische aansprakelijkheid, het statuut van de ziekenhuisarts, overheidsopdrachten, stedenbouw, privacy-reglementering en dergelijke.



# Steeds meer kinderen vieren hun verjaardag!

Meer dan 60.000 kinderen in Nederland kunnen hun verjaardag niet vieren, omdat er thuis geen geld voor is. Stichting Jarige Job maakt een einde aan dit verjaardagsleed. Jarige Job geeft geen geld maar een verjaardagsbox ter waarde van € 35,- met daarin alles wat nodig is voor een echte verjaardag.

Dit jaar verwachten we de verjaardag van ruim **30.000 kinderen** mogelijk te maken.

**Help Stichting Jarige Job verder te groeien!**

# Jarige JOB

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



**RUTGERS & POSCH** trakteert Stichting Jarige Job op deze advertentie



Voor elk dossier werkt de juridische afdeling nauw samen met een andere dienst: “Zij brengen de noodzakelijke kennis van het terrein. Zonder deze bijdrage riskeren we onrealistische oplossingen voor te stellen”

De juridische directeur is lid van het managementcomité van het ziekenhuis, zodat juridische risico's steeds in aanmerking worden genomen bij belangrijke beslissingen. De tweede jurist van het team is lid van de ethische commissie. Zij richt zich voornamelijk op alle vragen met betrekking tot de patiënten.

### **Generalisten gespecialiseerd in de gezondheidszorg**

Hoewel uitsluitend werkzaam in de gezondheidssector beschouwt Hugues Delescaille zichzelf en zijn interne collega als generalisten. Generalisten gespecialiseerd in de gezondheidszorg. En dat leidt ons automatisch tot de kern van ons gesprek: de samenwerking met advocaten.

Hugues benadrukt omdat hij en zijn collega generalisten zijn, ze regelmatig specifiek advies nodig hebben, en dit in alle rechtsdomeinen. Dus er wordt niet enkel beroep gedaan op advocaten in de context van een geschil.

In “courante” materies wordt gebruik gemaakt van advocaten om potentieel belangrijke risico's te helpen evalueren. In andere domeinen, zeldzaam in een ziekenhuisomgeving, wordt onmiddellijk een advocaat gecontacteerd, zelfs voor minder belangrijke dossiers. Hugues Delescaille geeft een recent voorbeeld van een zaak waarin het ziekenhuis geconfronteerd werd met een auteursrechtelijke kwestie.

### **Hoe kiest men de meest geschikte advocaat?**

Om een advocaat te kiezen in de steeds terugkerende rechtsdomeinen is het evident dat zij alle gespecialiseerde kantoren kennen: “We hebben met al deze kantoren al samengewerkt en kennen hen dus uit eigen ervaring.” In principe doet men geen beroep op advocaten die van kant wisselen: “Advocaten die problemen veroorzaken door tegengestelde partijen te verdedigen met behulp van niet al te serieuze argumenten. Maar zo nu “ontdekken” we een advocaat die een tegenstander verdedigt met zeer valide en gegronde juridische argumenten en dan zullen wij niet aarzelen om bij een toekomstig probleem deze advocaat te bellen.

In andere zaken wordt verwezen naar het “netwerk”, in de eerste plaats het netwerk van het IBJ. “Met haar 2000 leden is het IBJ ongetwijfeld het belangrijkste netwerk voor het delen van ervaringen in België.”

En af en toe zal een advocatenkantoor contact met hen opnemen met de vraag zich te mogen komen voorstellen. Daarop wordt doorgaans positief gereageerd. “En als de presentatie overtuigend is zal bij een volgende gelegenheid beroep op hen gedaan worden.”

### **Eerste criterium bij de keuze van een advocaat: de verhouding prijs/ juridische meerwaarde**

Maar wanneer is een presentatie overtuigend? Wat zijn de criteria waarop de keuze van een kantoor wordt gebaseerd? Hugues Delescaille spreekt eerst van ‘redelijke’ vergoedingen en ‘to the point’ adviezen. Die twee punten gaan hand in hand: “We willen niet betalen voor 15 pagina's onnodig advies. Wat belangrijk is, is de verhouding prijs/juridische meerwaarde.”

Onze gesprekspartner – en ik voel dat hier evenzeer de voormalige voorzitter van het IBJ als de juridische directeur aan het woord is – meent dat een prijs per gepresteerd uur een verouderd model is. Hoewel de overgrote meerderheid van juridische diensten nog volgens dit systeem wordt gefactureerd is het een model, dat bestemd is om te verdwijnen. “Het is net alsof we de waarde van een computer zouden schatten volgens zijn gewicht.”

### **Beter voorkomen dan genezen**

Maar in de juridische wereld is het zeer moeilijk om de meerwaarde te meten, aangezien de beste dienstverlening die is die ervoor zorgt dat er geen juridische problemen zijn, dat er bijvoorbeeld geen proces komt. “De beste juridische dienst is onzichtbaar.”

Advocaten moeten meer tijd steken in preventie dan in het oplossen van problemen. Naar analogie van de geneeskunde, waar dat algemeen is aanvaard, is voorkomen beter dan genezen. Dit zou zowel moeten gelden voor advocaten als voor de bedrijfsjuristen. Maar omwille van het pleitmonopolie van advocaten denken te veel advocaten nog steeds dat hun toegevoegde waarde in het verweer ligt. Dat gezegd hebbende, pleit onze gesprekspartner niet voor de afschaffing van het monopolie: “Goede advocaten zullen hun monopoliepositie niet misbruiken.”

De optimale relatie advocaat – bedrijfsjurist is die waar zij de risicobeoordeling delen en samen op zoek gaan naar de veiligste manier, wetende dat het juridisch nul-risico niet bestaat. De bedrijfsjurist zorgt dan voor de ‘Legal Insight Inside’, zoals het motto van de IBJ het uitdrukt. Tegelijkertijd heeft de bedrijfsjurist een belangrijke pedagogische rol ten aanzien van de betrokken diensten, met

name het uitleggen van de risico’s in niet-juridische termen.

### **Wie bepaalt de keuze van de advocaten?**

Dat is afhankelijk van het belang van het dossier. Het kan de juridische directeur zijn, de CEO op voorstel van de General Counsel, of in sommige uitzonderlijke gevallen, wordt het voorgelegd aan de Raad van Bestuur. Maar nooit mag een bepaalde dienst rechtstreeks contact opnemen met een advocaat. Het is essentieel dat de juridische afdeling alle contacten met advocaten centraliseert om de juridische risico’s te objectiveren.

### **Welke marketinginspanningen worden gewaardeerd?**

Hugues benoemt onmiddellijk drie vormen van gewaardeerde marketing en promotie:

- Conferenties (waaraan hij met een veelbetekenende glimlach toevoegt: “bij voorkeur georganiseerd samen met het IBJ”)
- Publicaties in juridische tijdschriften
- Nieuwsbrieven met ‘alerts’ gedistribueerd door de advocatenkantoren.

Met betrekking tot deze laatste vorm van promotie legt hij uit dat ze essentieel zijn geworden om de veranderingen in de regelgeving te kunnen volgen. Als voormalig juridisch uitgever stel ik vast dat de gespecialiseerde uitgeverij zich hebben laten vervangen in deze taak, die voorheen een essentieel onderdeel was van hun service.

Maar nieuwsbrieven van kantoren hebben twee problemen:

Het eerste is het overaanbod, aangezien alle kantoren dezelfde informatie bezorgen. Hoe de keuze te maken?

Het tweede is de objectiviteit. Hugues noemt het voorbeeld van de bescherming

van de persoonlijke levenssfeer, die werd overdreven door de advocatenkantoren die er wellicht een nieuw lucratief speelveld in zien.

### Welke marketingacties zijn overbodig?

- De vermeldingen in de 'directories', zoals Legal 500 en Chambers.
- De meer sociale evenementen, zoals de receptie ter gelegenheid van de benoeming van een nieuwe partner. (Dat kan leuk zijn, maar het maakt niets uit).
- De Awards. Hoewel Hugues deel uitmaakte van een aantal jury's en de ernst van hun werk erkent, hecht hij niet te veel belang aan de resultaten.

### Wat kunnen advocatenkantoren wél doen om hem erkend te laten voelen als klant?

Hugues aarzelt niet: "Ik voel me erkend als belangrijke klant van het kantoor wanneer mijn dossier wordt gevolgd door (managing)partner. Hij/zij moet beschikbaar zijn en als ik hem van mijn zaak spreek moet ik het gevoel krijgen dat hij op de hoogte is en het gegeven advies ondersteunt. "

### Een laatste tip voor onze lezers advocaten: klantenfeedback

Op de vraag of hij systematische terugkoppeling over de wijze van samenwerking en de verleende service waardeert (bijvoorbeeld via een jaarlijks functioneringsgesprek), bevestigt Hugues Delescaille dat dat voor hem een belangrijke en zeer gewaardeerde actie is, maar dat slechts een minderheid van de kantoren dit doet.

---

Ben Houdmont is Managing Partner bij KnowToGrow Legal. [KnowToGrow Legal](#) is het in België gevestigde partnerbedrijf van iGrowth-Legal | LegalBusinessWorld. Dit artikel is ook gepubliceerd (NL/F) op KnowToGrow.be Ben was jarenlang actief op management-niveau bij o.m. Wolters Kluwer (België en Spanje) en Larcier-De Boeck, steeds met de focus op product/marktontwikkeling en marketing. Bij KnowToGrow Legal is zijn ervaring als CEO, juridisch uitgever en marketingmanagement de basis voor de ontwikkeling van innovatieve contentmarketingstrategieën.



### 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)





# Let's share more legal knowledge!

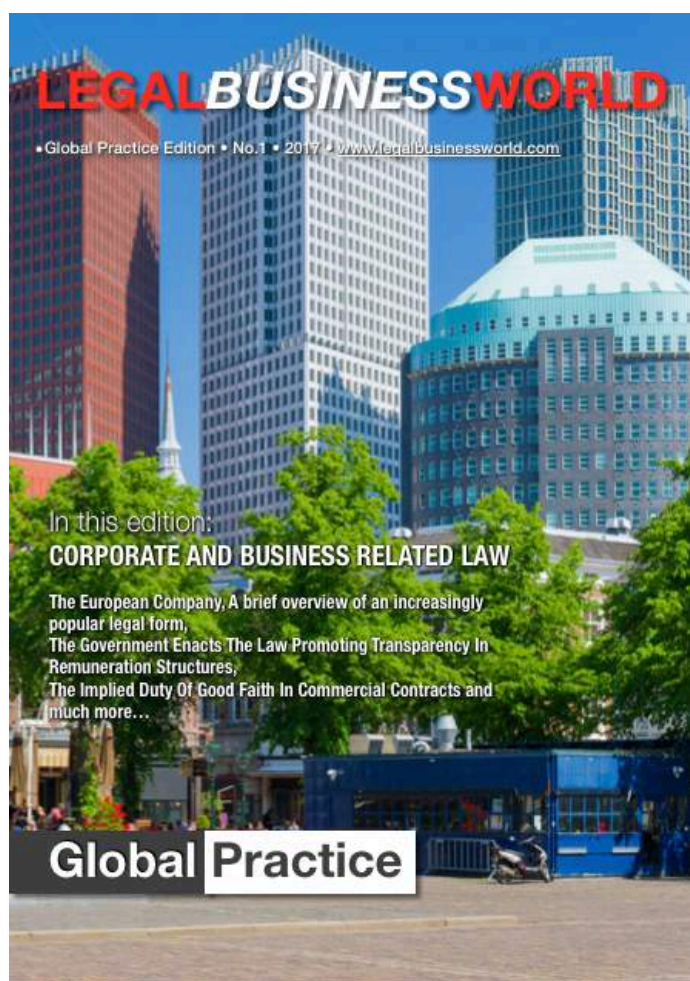
Dirkzwager congratulates Legal Business World  
with the new Global Practice eMagazine.

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

**Dirkzwager**  
advocaten & notarissen

# Global Practice

Een nieuw LegalBusinessWorld eMag op practice niveau



- Verschijning 8\* per jaar.
  - Verspreiding: Internationaal (zie ook pagina 38).
  - Aantal Rechtsgebieden: 2-3 per uitgave.
  - Lezers: General- en Corporate Counsel, Advocaten, Management Bedrijfsleven, Academi- ci (w.o. studenten)
  - Marketing: Social media, LegalBusinessWorld, partnerships\* en netwerken.
  - Hergebruik: alle artikelen worden ook geplaatst op de algemene website LegalBusinessWorld.com.
- Artikelen gepubliceerd in de Global Practice editie mogen hergebruikt worden door de auteurs van de artikelen. Indien u een artikel wilt overnemen kan dit in overleg met de redactie van LegalBusinessWorld.

\* Partnerships: KnowToGrow(B), European Corporate Counsel Summit, IPLaw, Evolve Law, Trans European Law Firm Association, USLaw (Legal Knowledge Portal) e.a.

Op de volgende pagina's treft u een voorbeeld artikel aan uit het Global Practice eMagazine en meer informatie over lezers en bereik. Indien u zelf een artikel wilt schrijven of geschreven heeft en u zou dit graag delen op de internationale juridische markt, neem dan contact op met Joek Peters ([jpeters@igrowthlegal.com](mailto:jpeters@igrowthlegal.com)) of stuur een mail naar [globalpractice@igrowthlegal.com](mailto:globalpractice@igrowthlegal.com) Wilt u nu het introductienummer bekijken [klik dan hier](#)









# Following Long Debates: The Government Enacts The Law Promoting Trans- parency In Remuneration Structures

By Susanne Hermsen-Pfeiffer, Rechtsanwältin & Lawyer, German Desk -  
associate partner Dirkzwager advocaten & notarissen

Following the introduction of the statutory minimum wage (01/01/2015), the additional parental benefits (01/01/2015) and the gender balance for management positions (01/01/2016), which also serve to reduce the differences in remuneration between women and men, it is now the intention that an act promoting transparency in remuneration structures (EntgTranspG) will enter into effect in Germany on 01/06/2017. Although it is doubtful that this act will actually enter into effect this summer, it is important for large companies that they are already aware of the main points of this act. The purpose of the act is to reduce the differences in remuneration between men and women by granting employees an individual right to information regarding the remuneration of comparable employees of the other gender.



The intention is based on the findings of the Federal Statistical Office of Germany that showed that in case of equal formal qualification and otherwise similar characteristics, there is a 7% difference between the remuneration for women and the remuneration for men.

### **To which companies does the new act apply?**

It was initially intended to have the act also apply to small and medium-sized enterprises, but it was decided later that the new act only applies to large employers. An employee has an individual right to information concerning the average wage towards an employer who generally has more than 200 employees. Moreover, companies with generally more than 500 employees have to indicate how they promote employment of women and how they guarantee equal pay for men and women.

### **Main regulations in the new act** **Individual right to information**

If an employee has indications that at least six colleagues of the other gender receive higher pay in case of identical or similar management, such an employee will have a right to information regarding the average income towards the employer. This applies to remuneration schemes that apply within the same company at the same employer. If the relevant employer has companies in different regions, it will remain allowed to apply a different remuneration from one region to the next for equal or equivalent activities. The term remuneration should be interpreted broadly and comprises all basic or minimum remuneration for work as well as all other allowances that are granted on the basis of employment, di-

rectly or indirectly in cash or as payment in kind. The employer is obliged to provide the relevant information within three months. This means that the employers involved are required to already start preparing information concerning their remuneration so that they are able to provide the relevant information on time. Unequal treatment will be assumed if the employer fails to comply on time with a request for information. The employer will carry the full burden of proof in the event legal proceedings are initiated. Employees are required in principle to direct their request for information to the works council if a works council has been formed. Employers that are bound by a CLA or that apply a CLA may limit themselves to mentioning the remuneration schemes included in the relevant CLA and with reference to the place where these schemes can be inspected.

In principle, the right to information cannot be exercised again until two years have passed after the relevant information has been provided. An exception applies if the employee is able to argue within reason that the conditions have changed considerably since the last time information was provided. For the time being, a waiting period of three years applies as transitional period after the new act has entered into effect.

### **Definition of the terms equal and equivalent activities**

The new act also defines the terms equal and equivalent activities. According to the act, female and male employees perform equal activities if they perform identical or similar activities in different workplaces or the same workplaces after each other.

They perform equivalent activities if it may be assumed on the basis of the full set of factors that they are in a comparable situation. The factors that should be taken into account in this connection include inter alia the type of activities, the training requirements and the terms of employment.

However, this does not mean that the employer is no longer allowed to make a distinction when granting remuneration: there is no violation of the equality principle as long as the difference in remuneration for equivalent activities is not determined directly or indirectly by the employee's gender.

### **Internal assessment procedure**

An appeal is made to employers with generally more than 500 employees to check on a regular basis by means of internal assessment procedures whether their remuneration schemes and the various pay components that are paid and the application thereof comply with the requirements of the equality principle. This internal assessment procedure is voluntary. It is therefore not expected that this internal assessment procedure will have appreciable relevance in practice. The representatives of the employees within the company must be involved in the performance of an internal assessment procedure. However, the works council does not have the right to initiate an internal assessment procedure.

### **Reporting obligations**

Companies with generally more than 500 employees that are obliged to report pursuant to § 264 and § 289 of the German Commercial Code (Handelsgesetzbuch – HGB) are obliged to draw up a report concerning the equality of

women and men and the equality of remuneration, in which measures to promote the equality of women and men and the effects thereof as well as the measures to guarantee the equality of remuneration for women and men have been laid down. If a company does not implement measures to promote the equality of women and men or to guarantee the equality of the remuneration for women and men, such a decision must be substantiated in the report. Employers that are bound by a CLA or that apply a CLA are required to publish such a report every five years, employers that are not bound by a CLA and do not apply a CLA have to report every three years. The report must always concern the last five or, as the case may be, three years. Such a report will have to be drawn up for the first time in 2018 if the act enters into effect before the end of 2017.

### **Consequences**

Pursuant to the new act it is not allowed to award or pay certain employees a lower remuneration for equal or equivalent activities on the basis of their gender. Employees have a right towards their employer to payment of the remuneration that should be paid if there had been no disadvantaging on the basis of their gender when granting the remuneration. This right prescribes after three years, which means that a payment obligation with retroactive effect may apply for employers. Schemes in employment contracts or CLAs reducing this term are invalid.

Sanctions in case of infringement of this right are not included in the new act (with the exception of reputational damage and the obligation to subsequent payment of salary).



# Lezers en bereik

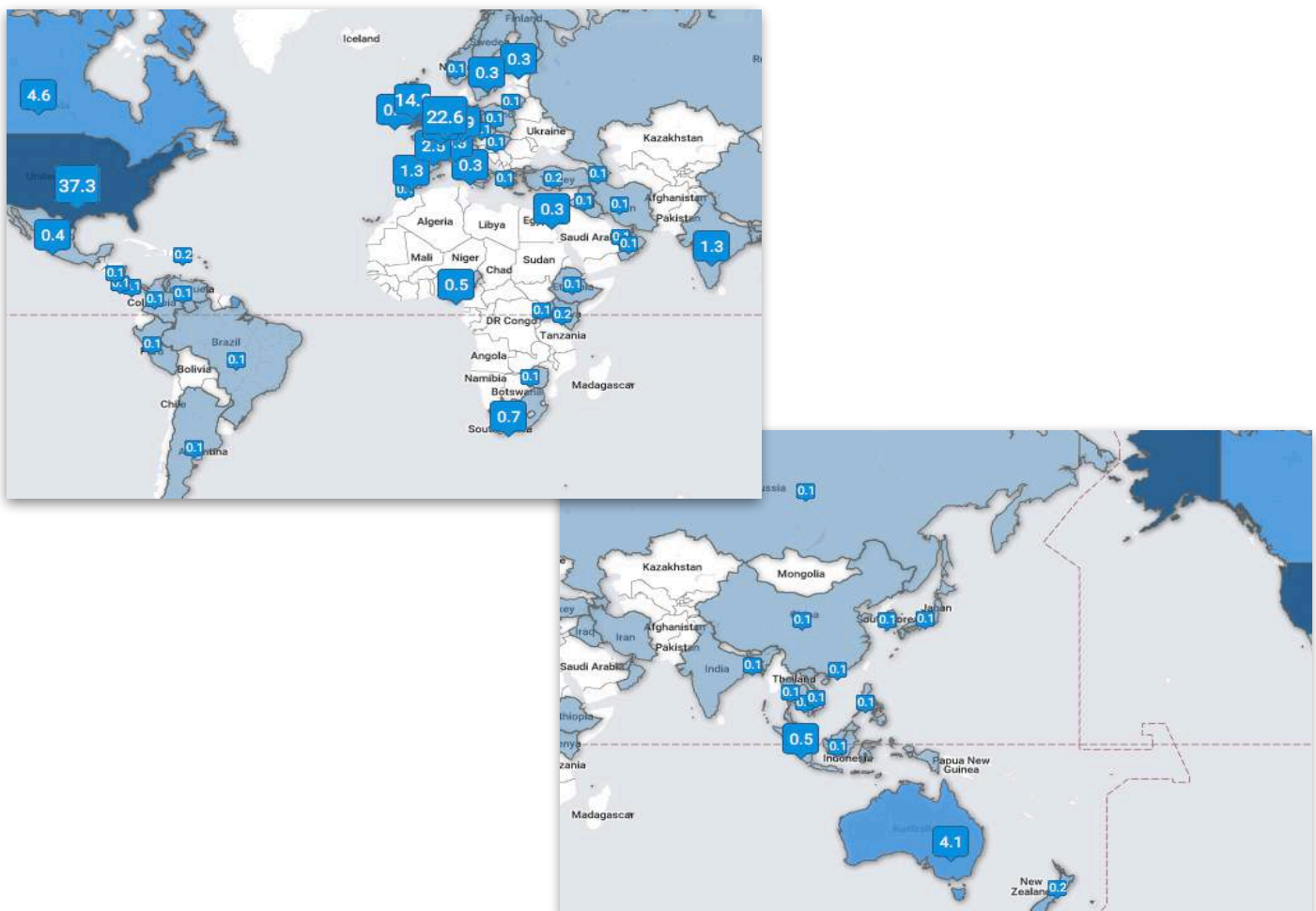
Een internationaal eMagazine met een nationale waarde

In onderstaande figuren ziet u de lezers en het bereik van LegalBusinessWorld uitgaven. N=60.000 waarvan 22,9% uit het Nederlandse taalgebied. Een mooie score die neerkomt op 13.740 lezers uit Nederland, België en het Nederlands Caribisch taalgebied waaronder Suriname.

## Waarom een Global Practice editie

De markt internationaliseert in een snel tempo en corporate en general counsels vragen steeds

meer om inzicht op internationaal niveau in nationale markten. Tevens is Global Practice een podium waar advocaten hun expertise kunnen claimen in een of meerdere rechtsgebieden. Niet alleen voor de corporate of general counsel, maar ook richting vakgenoten uit andere landen. Voor kantoren is edit en mooie aanvulling op eigen contentmarketing activiteiten door te publiceren in een onafhankelijk eMagazine met een internationale verspreiding die de nationale praktijk versterkt.



# De juridische markt in New York is anders

Whitepaper door Bruce MacEwen and Janet Stanton, Adam Smith, Esq New York

Bruce MacEwen en Janet Stanton over deze Whitepaper: "We were motivated to research and write this analysis to try to answer the perhaps obvious question of why is it that non-indigenous firms -be they foreign or US-based- have such a damnably difficult time penetrating the top precincts of the New York City legal market? Our knowledge, experience, and perception all drive us to the conclusion that other cities--even London and Hong Kong, for example--can be challenging and difficult for non-indigenous firms to enter and can require years of sustained investment, but eventually those who otherwise have respectable credentials succeed. This happens so rarely in New York that the exceptions make news and become intense objects of study. In other words, our curiosity was piqued by "Why does this market behave so differently from every other seemingly comparable market across the globe?" For that, you have to read on. And thanks again for your interest!"

Deze whitepaper is voor iedereen gratis te downloaden. Het enige

wat Adam Smith, Esq. vraagt is of u zich wilt registreren.

Hierna kunt de de whitepaper downloaden.

[Voor de download klikt u hier.](#)

The image shows the cover of a whitepaper. At the top left, it says "Adam Smith, Esq." in a cursive font, with the subtitle "...an inquiry into the economics of law firms" below it. At the top right, it says "New York". The main title is "What Makes the Elite New York City Legal Market So Different?" in a bold, red font. Below the title is a horizontal line. The first paragraph starts with a large "W" and reads: "What we really need is a top-drawer, high-end corporate and litigation practice in New York." Below this is a quote: "[any large random number of Managing Partners of US and UK firms headquartered outside New York]". Another horizontal line follows. The next paragraph begins: "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 is followed by another paragraph: "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." Then another paragraph: "Perhaps we were hasty in calling this a rather obvious question, so a moment of background on what exactly we mean." The next paragraph: "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, Atlanta, Boston, Chicago, Dallas, Denver, LA, San Francisco, and Washington DC—and for that matter in Canada—in convincing and durable ways and many have ended up as go-to, top of the food chain competitors in those markets." The final paragraph: "But in New York, not so much. Indeed, the exceptions prove the point. Everyone immediately thinks of Latham and Kirkland, and Gibson Dunn. Those firms are prominent here precisely because they". At the bottom right, it says "AdamSmithEsq.com".

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 | 2    | Peters Strafrecht advocaten                | 41 |
| Alt Kam Boer advocaten      | 6    | Pieters Advocaten                          | 10 |
| Altoga                      | 2    | Ron Borgdorff                              | 26 |
| Bosman advocaten            | 41   | Rutgers & Posch                            | 28 |
| Branch Out                  | 2    | Van der Feltz advocaten                    | 22 |
| Call Care                   | 6/31 | Van Dinter advocaten                       | 41 |
| Gemeente Rotterdam          | 10   | Van Leur Weermeijer<br>Advocaten Mediators | 10 |
| Gibson & Associates         | 10   | Vereniging FAS (verder-on-<br>line.nl)     | 4  |
| Legaltrek                   | 42   | Wijnkamp advocatuur                        | 4  |





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



## VAN DINTER ADVOCATEN

Tel. 0475-332000 - [www.vdadvoaat.com](http://www.vdadvoaat.com)

Ter versterking van ons team zoeken wij op zeer korte termijn twee

### Advocaat-medewerkers *(tenminste 5 jaar ervaring)*

Wij zijn op zoek naar enthousiaste, ondernemende advocaat-medewerkers met analytisch denkvermogen, die fulltime werkzaam willen zijn in een commerciële advies- en procespraktijk. Kennis van of specialisatie in het arbeidsrecht voor een van de functies strekt tot aanbeveling. Voor een van de functies is een parttime dienstverband bespreekbaar.

Reacties met CV kunt u zenden ter attentie van mr. G.J.A. van Dinter:  
[info@vdadvocaten.com](mailto:info@vdadvocaten.com) (tel: 0475 - 33 20 00)

## Vacature advocaat-medewerker onroerend goedrecht en huurrecht

Advocatenkantoor Bosman te Arnhem is **per direct op zoek** naar een advocaat-medewerker in het bezit van een stageverklaring en een notariële opleiding, met reeds enkele jaren ervaring binnen het onroerend goedrecht en huurrecht.



ADVOCATENKANTOOR  
BOSMAN

Voor de uitbreiding van het kantoor zijn wij op zoek naar een ambitieuze collega met een voltooide stage en minimaal drie jaar werkervaring als advocaat in het onroerend goedrecht en huurrecht. De kandidaat is niet alleen ambitieus, commercieel en zelfstandig maar tevens empathisch en communicatief zeer begaafd. Vereist wordt diepgaande kennis van het privaatrecht en publiekrecht binnen het onroerend goedrecht en een goede kennis van het huurrecht alsmede kennis van het vermogensrecht in brede zin. Kennis van het arbeidsrecht strekt tot aanbeveling. Je ziet het als een uitdaging om de jouw toebedeelde praktijk zelfstandig verder uit te bouwen. Bij gebleken geschiktheid bestaat er op termijn de mogelijkheid tot toetreding tot een samenwerkingsverband.

Mail jouw motivatie en CV naar [info@bosman-advocaten.nl](mailto:info@bosman-advocaten.nl)  
t.a.v. de heer mr. M.E. Bosman of bel voor meer informatie naar 026 - 388 23 51.

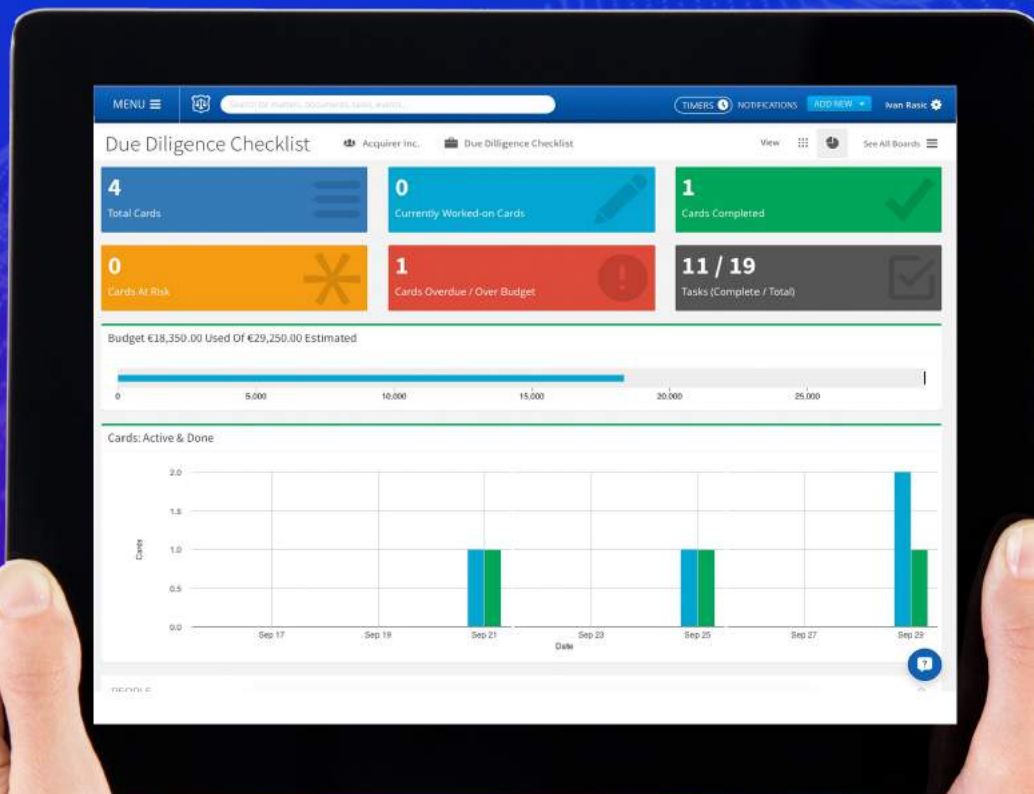
[www.bosmanadvocaten.nl](http://www.bosmanadvocaten.nl)



For transparent legal teams.  
For ones who manage their projects.  
For market leaders.

Billing. **Multi-currency**. Time entries. Flat charges. Expenses. Charge Types. **Multi-offices**. Tasks. Events. **Shared Calendars**. Access rights. Security. **Cloud & On-premise**. Invoice templates. Billing review. **DocX & PDF Invoicing**. Kanban. Project Management. **Budgeting**. Flat fee. **Subscriptions**. Success fee. Retainers. Trust accounting. **Client portal**. Fast & Easy.

## LEADING BILLING AND PROJECT MANAGEMENT SOFTWARE



<https://legaltrek.com/try>