


LEGAL **BUSINESS** WORLD

• Editie NEDERLAND • Nummer 2 • 2017 • www.legalbusinessworld.nl

De business case voor slimme samenwerking binnen kantoren

Door Dr. Heidi Gardner

Op 8 en 9 mei komen meer dan 20 Internationaal bekende Thought
Industry Leaders naar Nederland.  **Lexpo** komt u ook?

Daamen, advocaten.

CASSATIE IN STRAFZAKEN UITBESTEDEN?

Besteedt u een cassatiezaak aan ons uit, dan doen wij enkel de cassatieprocedure.

Mr. H.M.W. Daamen is lid van de Vereniging van Cassatieadvocaten in Strafzaken (VCAS).

Wij werken ook op basis van toevoeging.

Bezoek de site voor onze resultaten.

WWW.CASSATIESTRAFRECHT.NL



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)

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



De onderbouwde waarheid is niet sexy

Onlangs werd mij gevraagd: “Jij hebt toch rechten gestudeerd? Die executive orders van president Trump, zijn dat eigenlijk wetten en is het normaal dat hij er zoveel uitschrijft?” Het blijft opmerkelijk dat als het eenmaal bekend is dat je ooit rechten hebt gestudeerd, je wordt gezien als een allesweter op het gebied van het recht. Maar dit terzijde. Omdat we sinds een half jaar LegalBusinessWorld ook in de V.S. uitgeven en de executive orders (EO's) van Trump een hot topic zijn, sprak ik hier eerder over met juristen in de V.S. Is het nu vreemd dat Trump al bijna 20 EO's heeft getekend? Nee, een kijk in de geschiedenis leert dat Obama er 276 op zijn naam heeft staan. George Bush heeft er 291 getekend en Bill Clinton zelfs 364. De EO is eigenlijk een opdracht aan de federale overheid met de kracht van een wet, die de president zelfstandig kan gebruiken. Echter, als we naar gemiddelden gaan kijken valt hier wel iets op. Daar waar Obama gemiddeld 35 EO's, Bush 36 EO's en Clinton 46 EO's per jaar op hun naam hebben staan, stevent Trump af op 100 EO's. Een getal dat we niet meer hebben gezien sinds de periode van Theodore Roosevelt (1901) tot aan Harry Truman (1953). In die periode lag het gemiddelde aantal EO's tussen de 145 tot 307 per jaar. “Oei, dat is niet goed. De V.S. zakt dus terug naar de situatie zoals die was in de eerste helft van de 20ste eeuw”, concludeerde de vraagsteller. Ik antwoordde hem dat het aantal niets zegt over goed of fout. Eigenlijk moet je kijken naar de inhoud van de EO, het maatschappelijk draagvlak en de impact op sociaal, maatschappelijk en economisch gebied. Dan pas kun je zien in hoeverre de president de EO gebruikt als een eenzijdig machtsmiddel voor eigen belang, of echt in landsbelang handelt. “Echt weer een antwoord van een jurist”, antwoordde de vraagsteller. Tja, misschien had ik net als Trump gewoon iets populistisch moeten antwoorden, want nuance en echte waarheidsvinding zijn jammer genoeg even niet meer sexy. Veel leesplezier met dit niet sexy eMagazine!

Joek Peters

CEO iGrowthLegal | LegalBusinessWorld™

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™

Strategie & Mediapartner van Lexpo

LegalBusinessWorld International|US

www.legalbusinessworld.com

LegalBusinessWorld NL

www.legalbusinessworld.nl

eMagazine NL: 8 edities per jaar

eMagazine Int/US: 8 edities per jaar



Cover foto: Heidi Gardner

Juridisch Adresboek (legal directory), verbeter toegang tot expertise

Reijnders Vreugdenhil Advocaten

www.rvadvocaten.nl - Haarlem/Amsterdam - 085 401 15 20

Mr. Emke Vreugdenhil, gespecialiseerd arbeidsrecht advocaat (VAAN)



Al meer dan 25 jaar staat Emke Vreugdenhil werkgevers, werknemers en ondernemingsraden bij op het gebied van het arbeidsrecht. Haar aanpak is persoonlijk, praktisch en voortvarend.

REIJNDERS  VREUGDENHIL ADVOCATEN

E-LAW Arbeidsrecht Advocaten

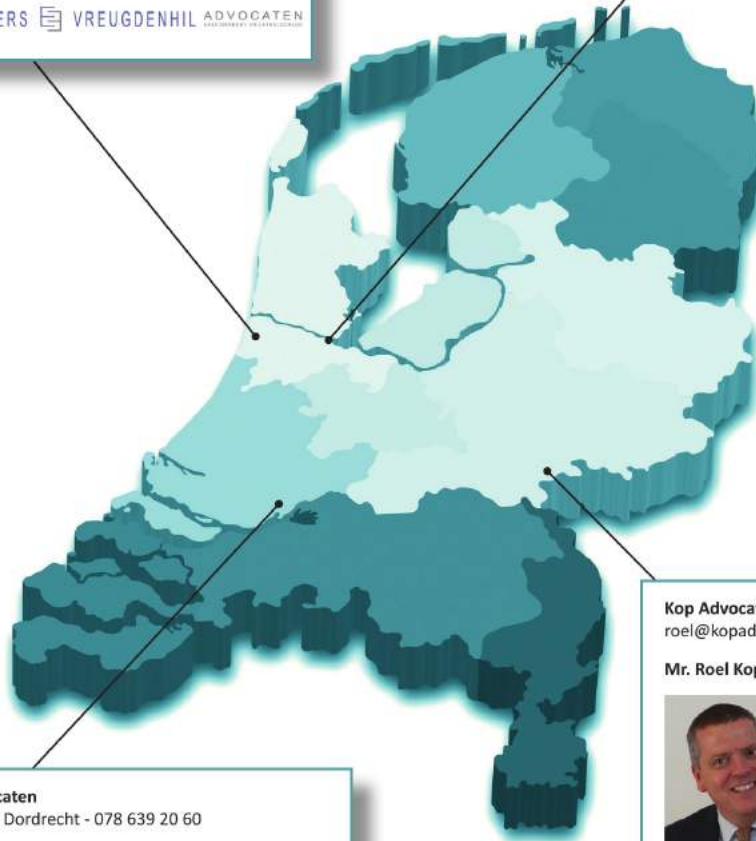
www.e-lawadvocaten.nl - Amsterdam - 020 84 59 308

Mr. Jeroen N.A. Dijkman, advocaat/partner



E-LAW Arbeidsrecht Advocaten is gespecialiseerd in Arbeidsrecht en combineert topkwaliteit met een persoonlijke en betrokken dienstverlening.

E-LAW
ARBEIDSRECHT ADVOCATEN



Uilhoorn & Fritse Advocaten

www.uilhoorn-fritse.nl - Dordrecht - 078 639 20 60

Mr. Conny Fritse, advocaat



Aanspreekpunt voor arbeids- en ontslagrecht, sterk in 'De zieke werknemer', pensioenrecht, trusted Advisor voor MKB en onderscheidend door P&O-achtergrond.

Uilhoorn & Fritse
advocaten

Kop Advocaten - www.kopadvocaten.nl

roel@kopadvocaten.nl - Nijmegen - 024 737 03 76 - 06 53 30 84 40

Mr. Roel Kop, advocaat



Arbeidsrechtadvocaat Roel Kop begon na zestien jaar ervaring in 2013 zijn eigen praktijk. Inmiddels is het team van Kop Advocaten uitgebreid met advocaten Marja Mertens en Maida Sahman. Hun devies: "Hoe kleiner hoe fijner, persoonlijk, betrokken, toegankelijk voor zowel werkgevers als werknemers."

KOP
advocaten

Overzicht gespecialiseerde advocaten/partners en kantoren.
Altijd bereikbaar via het Juridisch Adresboek op www.legalbusinessworld.nl

Wilt u zich ook registreren?

Svp neem contact op met Capital Media Services: 024 - 360 77 10 of mail@capitalmediaservices.nl



ARTIKELLEN

- 07 De Business Case voor slimme samenwerking binnen kantoren, Heidi Gardner
- 30 Prijnsbeleid 2.0. Negen stappen tot betere Business Development deel 4 Dirk Heuff
- 28 Startcongres Legal Valley

INTERVIEW

- 16 Bedrijfsjuristen over advocatenmarketing, Ben Houdmont in gesprek met Guy Moeyersoms
- 24 'I would go to law school and write novels'. Een gesprek met Herb Thomas

INTERNATIONAAL

- 40 Het gehele drieluik: Lean en de juridische praktijk | Lean is the Path to the Perfect Legal Practice, Ken Grady
- 53 Digital Fluidity, Rudy Moenaert
- 59 International Podcasts, met: David Wilkins, Sara Liesker en Mark Cohen

OVERIG

- 33 Ingezonden mededeling Beoordelen advocaten
- 58 Adverteerdersoverzicht

Nieuw: op pag. 4/23 AEX het Juridisch adresboek

Aantjes Zevenberg

ADVOCATEN

CASSATIE
IN CIVIELE ZAKEN

Mr. K. Aantjes
aantjes@ aantjeszevenberg.nl

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

070-3906260 | 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 | 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 confectiemaat;
- 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



 **Advertising
Expert
index**

Het expertise-overzicht toont juridische experts.

AEX-online op www.legalbusinessworld.nl
selecteert op expertise/locatie/naam.

Deelname?

Neem s.v.p. contact op met Capital Media Services
mail@capitalmediaservices.nl of: 024 - 360 77 10



De business case voor slimme samenwerking binnen kantoren

Door Dr. Heidi Gardner, Harvard Law School

(De oorspronkelijke Engelstalige versie vind u op [Legal-BusinessWorld International](#))

Advocatenkantoren worden geconfronteerd met een groot dilemma. Hun cliënten verwachten in toenemende mate dat zij complexe problemen oplossen – van het naleven van de regelgeving tot internetveiligheid – die alleen aangepakt kunnen worden door multidisciplinaire teams van specialisten (verschillende praktijkgroepen). De meeste kantoren hebben echter hun uiterst gespecialiseerde en professionele deskundigen onderverdeeld in nauw omschreven praktijkgroepen. Samenwerking tussen deze onafhankelijk opererende afdelingen is vaak rommelig, risicovol en kostbaar. Zelfs als partners erkennen dat er meer behoefte is aan samenwerking, bijvoorbeeld om de omzet en groei te stimuleren, vertaalt hun intellectuele inzet zich niet naar de benodigde gedragsverandering.

Een opmerking dient hier wel te worden gemaakt; alle spelers moeten wel begrijpen waarom ze samenwerken en hoe ze dit zo effectief mogelijk doen. Maar laten we eerst enige onduidelijkheid ophelderen voordat we verder gaan. Eén van de redenen waarom advocaten mogelijke samenwerking uit de weg gaan is omdat ze tegenstrijdige berichten ontvangen. Leidinggevenden dringen er bij partners vaak op aan cliënten aanvullende diensten vanuit andere secties aan te bieden (cross-sell), maar cliënten hebben vaak een aversie tegen dit extra dienstenaanbod. Het is de juridische equivalent van een hamburger bestellen en vervolgens je moeten verantwoorden dat je niet het menu wilt.

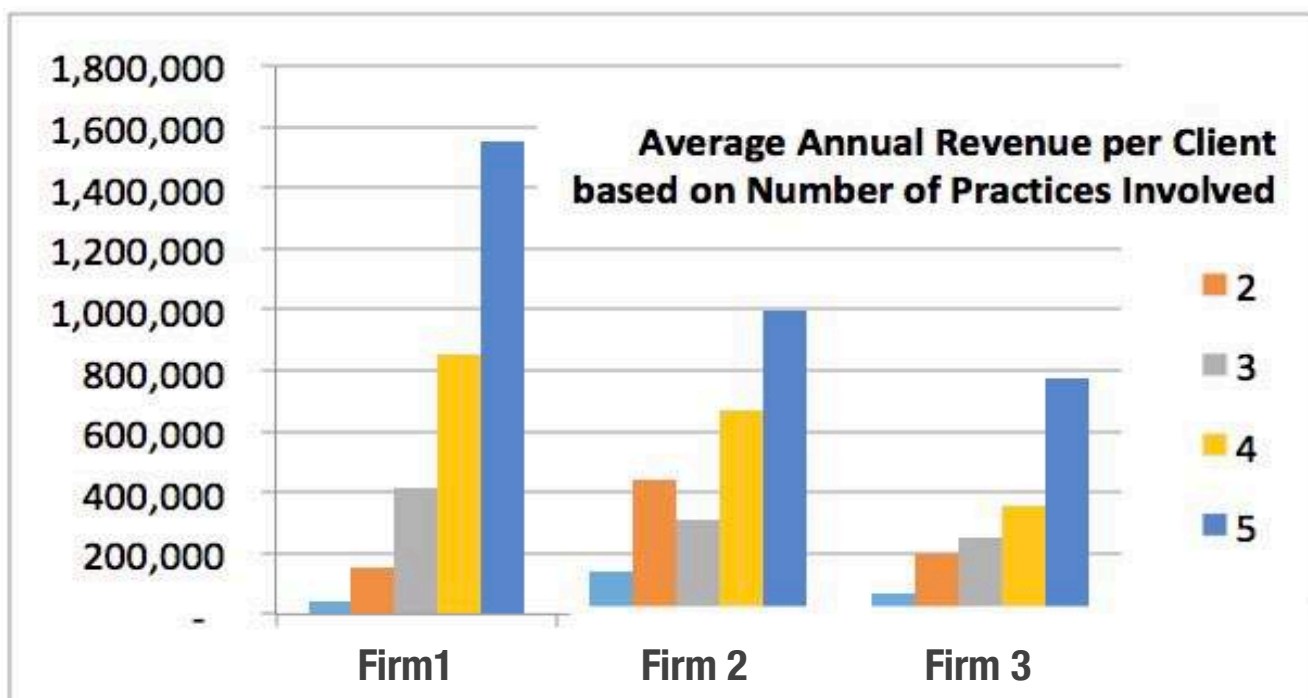
Mijn onderzoek toont aan dat wanneer binnen kantoren op de juiste manier wordt samengewerkt -met andere woorden, complex werk voor cliënten verrichten dat praktijkgroepen en vestigingen overstijgt- ze hogere marges behalen, een grotere klantenbinding realiseren, toegang krijgen tot meer lucratieve cliënten en meer geavanceerd werk naar zich

toe weten te trekken. Deze vorm van geïntegreerde klantenservice, die vaak praktijkgroepen en andere onafhankelijk opererende afdelingen overstijgt, is wat ik bedoel met 'slimme samenwerking'. Het is het soort klantenservice dat leidt tot de voordelen die ik hierna beschrijf.

De voordelen van samenwerken

Meer omzet en meer duurzame klantrelaties

Zoals steeds meer managing partners voorstellen, zijn de financiële voordelen van samenwerking tussen meerdere praktijkgroepen duidelijk: Hoe meer praktijkgroepen een klant van dienst zijn, hoe meer omzet de klant jaarlijks voor het kantoor genereert. Zoals de figuur hieronder laat zien, leidt een uitbreiding van één naar twee praktijkgroepen die een klant van dienst zijn, tot een verdriedouwing van de inkomsten van die klant. De toevoeging van elke daaropvolgende praktijkgroep zorgt weer voor een verdere toename



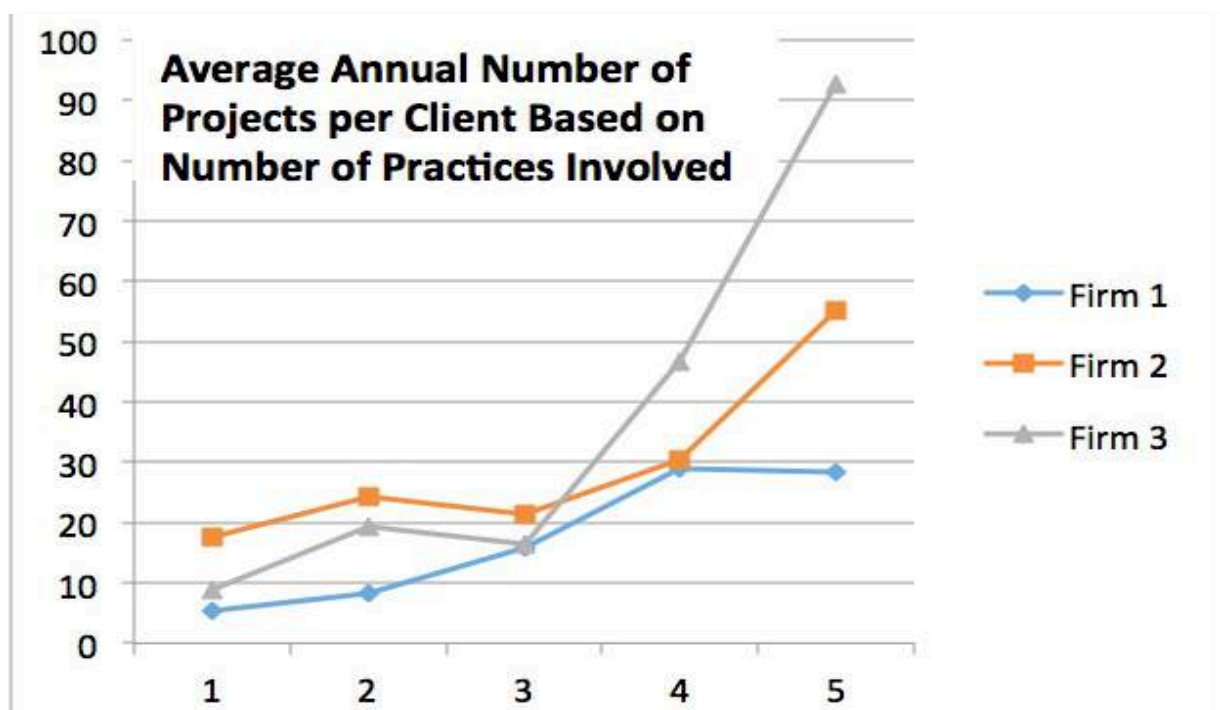
van de omzet. Het is duidelijk dat $1 + 1 = 3$ is. Zeker voor die advocaten die betrokken zijn bij het uitwisselen van diensten tussen praktijkgroepen en onderkennen dat samenwerking meer is dan alleen het doorverwijzen naar collega's om zo hun eigen afgebakende werk te kunnen leveren. Samenwerking tussen praktijkgroepen zorgt ervoor dat junior advocaten en medewerkers in contact komen met senior partners met bredere verantwoordelijkheden, grotere budgetten en meer geavanceerde behoeften hebben. Dit complexe werk leidt hogere uurtarieven, meer omzet en dus betere marges.

Zoals een partner aangaf: "De cliënten zijn soepeler over vergoedingen, als de zaak omvangrijker en complexer is. Dan is er tijdens de onderhandelingen minder tijd voor muggenzifterij over en weer. Van beide kanten is het doel een goede overeenkomst te sluiten binnen een beperkte tijd, want de zaak moet worden opgelost. Zaken binnen een vakge-

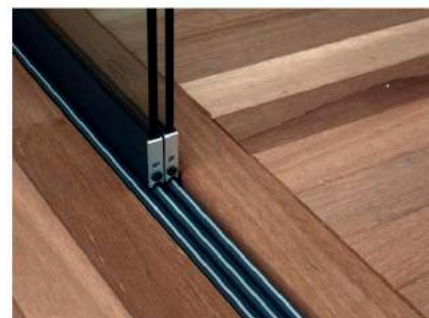
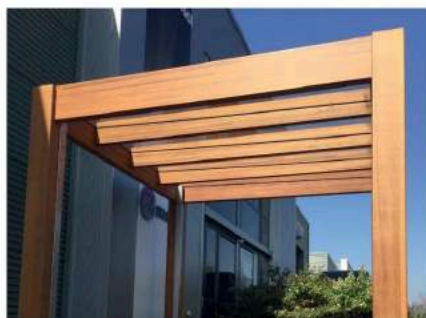
bied/specialisatie worden vaak gezien als een product. Een product dat wordt toegekend aan de laagsteieder.

Een andere belangrijke factor bij samenwerken is dat het werk tussen praktijkgroepen minder onderhevig is aan prijsconcurrentie, die je wel hebt tussen verschillende aanbieder. Indien correct uitgevoerd, zorgt samenwerking tussen praktijkgroepen voor meer duurzame klantrelaties op lange termijn waardoor cliënten dus minder snel (en gemakkelijk) switchen.

Zoals een general counsel van een Fortune 100 bedrijf uitlegt: "In tegenstelling tot wat ze denken, zijn de meeste individuele advocaten prima vervangbaar. Ik kon in de meeste kantoren namelijk een redelijk goede fiscaal jurist vinden. Maar wanneer die jurist een team vormde met collega's van de sectie intellectuele eigendom en uiteindelijk de sectie procesrecht, kon ik die vervangers ineens minder goed vinden bij andere kantoren."



TERRASOVERKAPPING TREBBIANO



De Trebbiano is het high-end model in de range van houten terrasoverkappingen. Met de robuuste afmetingen van het gelamineerde hardhout heeft deze terrasoverkapping een natuurlijke en duurzame uitstraling. Uniek vormgegeven waarbij het buitenaanzicht volledig haaks is en het glas zijn afschot heeft in de liggers. Deze overkapping is ook vrijstaand leverbaar.



OUTDOOR COMFORT

GENIET EN BELEEF
DE RUIMTE VAN DEPONTI

WWW.DEPONTI.COM



Beloning voor rainmakers

Het helpt om 'rainmakers' te hebben binnen het kantoor. Zij die voorgaan in het samenwerken en de toegevoegde waarde kunnen inschatten. De meer complexe en waardevolle taak voor een, al dan niet aangestelde, rainmaker betreft het integreren van de gespecialiseerde expertise van anderen tot het werk dat aan de cliënten geleverd wordt. Bijvoorbeeld een advocaat gespecialiseerd in I.E. die een cliënt met een e-commerce zaak (I.E., Warehouse, Vergunningen, Fiscaliteiten) bijstaat en een kans ziet om goed samen te werken de secties ondernemingsrecht, onroerend goed en belastingrecht.

Professionals die samenwerken hebben daar aanzienlijk profijt van: Hoe meer collega's van andere praktijkgroepen een partner betrekken bij hun eigen cliënten, hoe meer de omzet afkomstig van huidige cliënten toeneemt. Om dit gedrag te stimuleren is het belangrijk de rainmaker(s) binnen het kantoor extra te intensiveren want zodra meer advocaten weten hoe zij complexer werk, dat door meerdere deskundigen geleverd wordt, moeten verkopen, zijn zij beter in staat om hun toekomstige succes te herhalen en verder te vergroten. En, zoals een managing partner aangaf: "Hoe meer hersenen zich met de cliënt bezighouden, hoe meer mogelijkheden we vinden om extra diensten aan te bieden."

Meewerken is van grote waarde

Beloningen voor werken aan het succes van "andermans cliënt" zijn misschien niet voor de hand liggend, maar werken als een groei katalysator. Mijn onderzoeksgegevens tonen aan dat de mate van meewerken aan praktijkgroepoverstijgende problemen voorspelt of

een advocaat in de komende jaren een wezenlijke aantal nieuwe cliënten weet aan te trekken: De gemiddelde advocaat wist zijn bestaande klantenbestand met tienduizenden dollars te laten toenemen door gedurende een jaar aan slechts een aantal praktijkgroepoverstijgende dossiers te werken.

Interviews met partners en cliënten wijzen erop dat deze multidisciplinaire projecten helpen om advocaten te leren hoe zij meer geavanceerde diensten kunnen verkopen aan hun eigen cliënten, met het vertrouwen dat hun partners van andere praktijkgroepen zullen helpen bij het leveren van diensten van hoge kwaliteit. Interessant is dat het leveren van diensten van hoge kwaliteit aan cliënten van andere praktijken gelijk staat aan meer mond-tot-mond eclame en doorverwijzingen van collega's.

Gemiddeld zal één op de zes partners waar je voor het eerst mee samenwerkt, meer zaken naar je doorsturen in het volgende jaar. Zo heeft de kwalitatief hoogwaardige bijdrage, die één advocaat heeft geleverd aan de contracten van twee andere praktijkgroepen, geleid tot een nieuwe contactpersoon die tot wel \$40.000,- aan incrementeel opgebouwde omzet in het volgende jaar heeft opgeleverd. Omdat de meningen van bepaalde praktijkgroepbestuurders/partners zwaarder wegen dan die van anderen, kunnen slimme partners de reputatie-effecten van samenwerking stimuleren door strategisch te kiezen met wie ze samenwerken.

De weerstand tegen samenwerking

Waarom vinden rationele advocaten, uitgaande van samenwerking die meerwaarde

A ♦ M ♦ I ♦ C ♦ E
ADVOCATEN

Aangeboden klassieke en goed geoutilleerde kantoorruimte voor één of meer advocaten op basis van kostendeling. Zeer representatief in Utrecht nabij Wilhelminapark en goed bereikbaar vanaf A27/28. Wij hebben een jong kantoor dat bruist van ambitie.

Voor meer info: j.vanvliet@amice-advocaten.nl
www.amice-advocaten.nl



Call Care

Telefoonservice voor de advocatuur



Telefoonservice



Agendabeheer



Opvang Overflow

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

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

voor de cliënten biedt, het zo moeilijk om de potentiële voordelen hiervan in te zien? Zoals eerder vermeld, is één reden dat advocaten het verkopen van aanvullende diensten verwarren met samenwerken, en cliënten vaak een hekel hebben aan die benadering. Bovendien zijn veel professionals simpelweg niet gewend om in teams te werken; de meeste advocaten die ik ontmoet, hebben veel ervaring in het werken in concurrerende en individualistische omgevingen en sturen op hun eigen target aan declarabele uren.

Wantrouwen van andere collega's is een andere hoofdoorzaak, waaronder zorgen over het niet kunnen handhaven van hoge kwaliteits- en responsiviteitsniveaus door collega's. Elk advocatenkantoor lijkt een doemverhaal te hebben, zoals: "Ik heb tientallen jaren gewerkt aan het opbouwen van een sterke relatie met de cliënt, maar de eerste keer dat ik X erbij betrok, heeft hij het verpest en werden we voorgoed aan de kant gezet."

In sommige kantoren is een gebrek aan onderling vertrouwen zelfs nog nijpender; sommige partners zijn bang voor de gedachte dat een collega bij een overstap naar een ander kantoor hun klant meeneemt, bewust de relatie van de oorspronkelijke partner ondermijnt of ten onrechte het succes opeist. Een ander obstakel is dat samenwerking tijd kost.

De financiële voordelen van samenwerken, zoals het doorverwijzen van cliënten door collega's na een samenwerking, bouwen zich langzaam met de tijd op. Maar het grootste deel van de kosten en risico's zoals, het vinden van een de juiste deskundige en het beoordelen of deze betrouwbaar, beschikbaar

en conflictvrij is, doet zich direct voor. Gelukkig is het zo, dat naarmate deskundigen meer ervaring opdoen met samenwerken de kosten vaak afnemen omdat zij bij het vormen van een groep van betrouwbare partners merken hoe efficiënter en effectiever samengewerkt kan worden. Veel advocaten gooien de handdoek echter al in de ring voordat zij het punt bereiken waar de investering loont. Dit zorgt voor een neerwaartse spiraal die de perceptie dat 'samenwerken niet de moeite waard was' versterkt.

Oproep tot maatregelen voor partners en bestuurders

Hoe kunnen partners met hun praktijkgroep een praktische samenwerking tussen collega's binnen het kantoor bevorderen?

1. Stop met het aannemen van egotrippers
Zolang je compromissen sluit over het karakter van de kandidaat om zo de kandidaat met het grootste klantenbestand te strikken, kun je geen kantoor opbouwen waar personen andere partners voldoende vertrouwen om hen uit te nodigen om aan zaken van cliënten te werken in praktijkgroepoverstijgende of multidisciplinair teams. Zelfs als je denkt deze personen gaandeweg op te schalen in de nieuwe werkwijze.

2. Bouw relaties op
Organiseer regelmatig persoonlijke bijeenkomsten en evenementen, zoals strategiedagen, familiebijeenkomsten en met verschillende praktijkgroepen. Op deze manier ontwikkelen onderlinge relaties die vertrouwen en samenwerking bevorderen. Hoewel deze groepsvormende activiteiten kostbaar zijn, kunnen ze zich, indien correct uitgevoerd, ruim terugverdienen.

3. *Manage aanwezig talent op alle niveaus*

Een robuust, bedrijfsomvattend talentmanagementsysteem, met name voor kantoren die gegroeid zijn door fusies en internationale uitbreiding, geeft partners meer betrouwbare indicatoren voor kennis en vaardigheid, die het vertrouwen in competenties over diverse educatieve achtergronden, opleidingen en culturele normen heen bevorderen. Ook behoren detachingsprogramma's tussen vestigingen die ontworpen zijn voor senior- of junior partners, tot de beste manieren om bruggen en vertrouwensnetwerken te bouwen. Ook moeten kantoren investeren in de ontwikkeling van hun senior partners door middel van formele en informele coachings-programma's, zodat ze de bredere zakelijke behoeften van hun cliënten kunnen begrijpen en in staat zijn om diensten aan te bieden die zowel breed als diep zijn.

4. *Laat samenwerking zien*

Verspreid recente successen om zo grote en kleine succesverhalen van samenwerking tussen praktijkgroepen te onderstrepen. Dit kan door middel van e-mailcampagnes of via 20 minuten durende 'promotour' presentaties, zodat advocaten hun expertise en de potentiële samenwerkingskansen tussen praktijkgroepen kunnen benadrukken. Een ander goed voorbeeld is een kantoor dat een intern 'SWAT-team' heeft opgericht. Dit SWAT-team bestaat uit zeer ervaren rainmakers, om andere partners te vergezellen bij cliëntlunches en cliëntbezoeken om hen te helpen zoeken naar bredere kansen, op voorwaarde dat er als team gewerkt wordt.

Er is geen tijd te verliezen

Slimme samenwerking is een investering die tijd nodig heeft om rendement te genereren.

Het bewijs is nu duidelijk dat wanneer gespecialiseerde advocaten binnen onafhankelijk opererende afdelingen onderling samenwerken om zo geavanceerde problemen aan te pakken, de voordelen ten goede komen aan de praktijkgroepen, het kantoor en de cliënten.

Wat cliënten willen is dat advocaten hun problemen voldoende begrijpen om breed advies te kunnen bieden en dat zij het juiste juridische team kunnen samenstellen om dit te kunnen leveren, ongeacht waar in het kantoor de benodigde deskundigen zich bevinden. Voor nu is slimme samenwerking een zichtbare onderscheidende factor tussen kantoren: Zij die samengesteld advies bieden dat discipline grenzen overschrijdt om zodoende cliënten te ondersteunen bij problemen waar zij de meeste waarde aan hechten, hebben duidelijk een voorsprong op de concurrentie.

Maar, zoals een General Counsel mij vertelde: "Momenteel is samenwerking nog een manier om je te onderscheiden. Maar ik voorzie een tijd, niet ver van nu, dat het geen onderscheidende factor meer is voor het kantoor maar een randvoorwaarde voor de client. Advocaten die niet kunnen samenwerken, zullen niet getolereerd worden." Kortom, het is nu tijd om slim samen te leren werken voordat het te laat is.

Over Heidi Gardner (Engels)

Heidi K. Gardner, PhD, is a Distinguished Fellow in the Center on the Legal Profession at Harvard Law School. She also serves as a Lecturer on Law and the Faculty Chair of the school's Accelerated Leadership Program executive course. She was previously on the

faculty at Harvard Business School. Gardner has also been awarded an International Research Fellowship at Oxford University's Said Business School.

Dr. Gardner's research focuses on leadership and collaboration in professional service firms, and her book *Smart Collaboration: How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos* will be published by Harvard Business Press in January 2017.

Her research received the Academy of Management's prize for Outstanding Practical Paper with Implications for Management. She has authored or co-authored more than fifty book chapters, case studies, and articles in scholarly and practitioner journals, including the *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*,

and *Harvard Business Review*. Her first book, *Leadership for Lawyers: Essential Strategies for Law Firm Success* was co-edited with Rebecca Normand-Hochman and published in 2015.

Dr. Gardner has lived and worked on four continents, including positions with McKinsey & Co. and Procter & Gamble, and as a Fulbright Scholar. She holds a BA in Japanese Studies from the University of Pennsylvania (summa cum laude, Phi Beta Kappa), a masters degree from the London School of Economics (with honors), and a second masters and doctorate in organizational behavior from London Business School.



HARVARD LAW SCHOOL
Center on the Legal Profession

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

Alt Kam Boer advocaten

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

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





Bedrijfsjuristen over advocatenmarketing

Wat vinden ze goed en wat spreekt hen minder aan

Een gesprek met Guy Moeyersoms, Senior Bedrijfsjurist bij een internationaal bedrijf met BRZO (Seveso) vestigingen

Door Ben Houdmont

In de reeks gesprekken met bedrijfsjuristen (door onze partnerorganisatie [KnowToGrow](#) in België), een gesprek tussen Ben Houdmont en Guy Moeyersoms, senior bedrijfsjurist bij een internationaal bedrijf in de energiesector (in ruime zin), actief over de hele wereld, met verschillende BRZO vestigingen.

Het werd een gezellig en goed gesprek bij een bord risotto op wandelafstand van de kantoren van dit bedrijf (tussen 'Wet' en 'Belliard') te Brussel.

Onhoudbare businessmodellen van de grote advocatenkantoren

Mijn gesprekspartner had geen enkele aanmoediging nodig. Nog voor we de menukaart hadden ontvangen, stak hij van wal over de onhoudbare businessmodellen van de grote internationale kantoren met hun prestigieuze, marmeren kantoren en partners in dure auto's: "Grote internationale kantoren leveren verschillende juridische diensten: Adviezen, bij-

stand bij belangrijke commerciële geschillen met handelspartners en geschillen met overheden, advies en bijstand bij M&A dossiers en bij het opstellen van handelscontracten of bij de bescherming van het intellectuele eigendom e.d. Ze zetten daarbij uiterst gespecialiseerde advocaten in. Dat heeft uiteraard zijn prijskaartje en daar is niets verkeerd aan. Maar vaak wordt daarbij te weinig rekening gehouden met het belang van de klant en staat het optimaliseren van de factureerbare uren centraal."

Guy vervolgt: "Zo wordt een advies niet steeds 'to the point' gegeven, maar wordt een heel stuk theorie toegevoegd. Het gaat dan niet steeds om volledig nieuw geleverde prestaties, maar om een deel hergebruik van eerdere soortgelijke adviezen m.b.t. de betreffende materie – zij het aan een andere klant. Ook bij het opstellen van standaarddocumenten of -contracten, wil men nog wel eens bestaande templates licht aan passen en

dan vervolgens in rekening brengen alsof ze van 'scratch' zijn gemaakt. Dat aanvaarden de klanten niet langer. Een klantvriendelijke houding betekent dat men slechts de effectief gepresteerde uren in rekening brengt.

Eventueel kan men een percentage van de eerder geïnvesteerde uren in rekening brengen als een soort participatie voor dat werk waarvan meerdere cliënten de vruchten plukken. Maar dat is moeilijk, want de advocaten in de kantoren groeien voor een groot deel door op basis van de aanwas in gefactureerde uren en cliënten. De druk is groot bij hen."

Na zo'n duidelijke en kritische analyse van het businessmodel van de grote advocatenkantoren zou men verwachten dat het bedrijf niet langer met de topkantoren zou samenwerken. Maar dat bleek helemaal niet waar te zijn.

Worldwide organisatie van de juridische dienst

Alvorens aan Guy Moeyersoms te vragen om het aankoopproces van juridische dienstverlening bij zijn werkgever toe te lichten, leek het mij nuttig om wat inzicht te krijgen in de structuur van de interne juridische dienst. Dat werd een verrassend verhaal. Niet enkel omwille van het aantal juristen in dienst (in de gehele groep wereldwijd verspreid zijn er meer dan 450 bedrijfsjuristen), maar ook omwille van het feit dat de diensten niet centraal maar per bedrijfstak georganiseerd zijn.

Het bedrijf is georganiseerd in 6 bedrijfstakken waaronder een marketingtak (B2C), een tak trading-shipping, een industriële tak met B2B commerciële activiteiten en een tak 'global services'. Gelet op de enorme grote verschillen in juridische problematiek of het van toepassing zijnde rechtssysteem in elk

van de takken, heeft iedere bedrijfstak haar eigen juridische departement. Binnen elke bedrijfstak is het juridische departement nog eens verdeeld in een aantal afdelingen volgens het werkdomein. Guy Moeyersoms werkt als senior jurist op de juridische dienst van de industriële poot. Dit departement is georganiseerd in afdelingen met als werkdomeinen IP, M&A, Litigation & Compliance, Real Estate, HSSE (Health, Safety, Security en Environment) en Industriële en commerciële contracten. Bij de dienst, verdeeld over Brussel en Parijs, werken ca. 50 personen, bijna allemaal juristen (op een wereldwijd totaal van 75 juristen binnen deze industriële tak), en heeft worldwide verantwoordelijkheden, op enkele uitzonderingen na. Zo vallen China en de VS buiten hun takenpakket: China omwille van de taal en de totaal verschillende rechtscultuur, de VS omwille van de extraterritoriale reikwijdte van haar regelgeving en het risico van "doing business in the USA". De activiteiten in de VS worden daarom totaal onafhankelijk georganiseerd. Het belang hiervan en het risico van deze extraterritorialiteit van de VS wetgeving wordt door vele kleinere bedrijven wellicht onderschat volgens Guy Moeyersoms.

Inkoopvoorwaarden

Er wordt in de eerste plaats samengewerkt met een beperkt aantal grote internationale kantoren, welke worden gekozen op het niveau van de holding, na het uitschrijven van zogenaamde tenders.

De kantoren die – voor zover zij aan bepaalde basiscriteria beantwoorden – uitgenodigd worden om aan een dergelijke tender deel te nemen en een raamcontact aan te gaan, worden geselecteerd op verschillende wijzen. Met elk advocatenkantoor waarmee het bedrijf

THE LEGAL INNOVATION EVENT

 **8 & 9 MAY 2017**
Park Plaza Schiphol Airport

Lexpo is back!

Don't miss this unique opportunity to hear world-renowned speakers discuss innovation in the legal industry.

Lexpo'17 will focus on legal market developments, business development strategies, the magic (and myths) of artificial intelligence and how to nurture a culture of innovation at law firms.

With keynote presentations, panel discussions, Q&A sessions, ample networking opportunities and a trade floor with the latest innovative products and services - not to mention excellent catering - **Lexpo** has it all.

If you want to be ready for the future of the legal sector, make sure you come to **Lexpo'17!**



David B. Wilkins
Harvard Law School



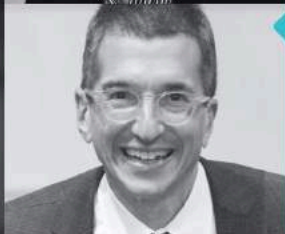
Jordan Furlong
Law21



Rohit Talwar
Fast Future Research



Katie Atkinson
University of Liverpool



Ron Friedmann
Fireman & Company



Matt Homann
Filament



Adam Billing
Muller PSF Group



Daniel Katz
Chicago Kent College of Law



Kevin O'Keefe
LexBlog



Lisa Hart Shepherd
Acritas

For more information go to:
www.lexpo.com

wil werken, wordt een raamcontract getekend dat periodiek heronderhandeld wordt. Dat raamcontract omvat uiteraard tarieven. Maar er wordt ook in bepaald welke diensten gratis worden geleverd (bijv. deelname aan door het kantoor georganiseerde opleidingen, het ter beschikking stellen van templates voor contracten), voor welke soort activiteiten enkel een junior tarief mag worden gerekend, enz. Per dossier wordt dan een brief met specificaties opgesteld met de omschrijving van het dossier, specifieke eisen, specifieke afspraken omtrent de honoraria, etc. Deze wordt getekend door het kantoor en de juridische dienst (de zogenaamde 'engagement letter').

In sommige dossiers zijn de grote internationale kantoren niet te vermijden. Deze kantoren hebben vaak de nodige internationale expertise door hun aanwezigheid in andere landen. Daarom heb je ze vaak nodig in grote multinationale M&A zaken of bij internationale geschillen.

Lokale partners

Maar soms moeten deze kantoren toch nog versterking zoeken op bepaalde specifieke terreinen of rechtsgebieden, waar zij geen eigen afdeling of specialisten hebben. In plaats van de kantoren onderaannemers te laten aanduiden, verkiest het bedrijf in die landen zelf een lokale partner te zoeken, voornamelijk om de kosten wegens dubbele honoraria te vermijden.

En er zijn dossiers waar de internationaal georganiseerde kantoren geen enkele meerwaarde vertegenwoordigen: Bijv. milieu-dossiers zijn volledig gebaseerd op lokale regelgeving. Ook dan zal men de voorkeur geven aan een lokale, goedkopere en vaak

efficiëntere partner. Bij de keuze speelt de ervaring met het kantoor een belangrijke rol. In België bijvoorbeeld heeft het bedrijf een decennia oude relatie met Liedekerke (Wolters Waelbroeck Kirkpatrick), de "huisadvocaat" van de Belgische groep, zoals die bestond voor de 'opslorping door fusie' in het begin van de eeuw.

Eenmanskantoren of kantoren met slechts een paar advocaten komen echter niet in aanmerking omwille van de kwetsbaarheid en vooral de dikwijls beperkte domeinen waarbinnen zij actief zijn.

Bij de meeste dossiers komen verschillende rechtsdomeinen kijken en deze kleine kantoren kunnen die niet voldoende dekken.

Anderzijds wordt er wel beroep gedaan op kleinere maar zeer gespecialiseerde kantoren, bijv. in de maritieme en havengebonden sector. En zoals altijd is het netwerk enorm belangrijk. Men zoekt via via nieuwe partners. Specifiek voor een grote multinationale groep zoals deze waar Guy werkt is, het interne netwerk een belangrijke factor: "Indien een andere divisie of collega goede ervaringen heeft met een bepaald kantoor, geeft dat uiteraard vertrouwen."

Directories

Een andere manier om een nieuwe potentiële dienstverlener te identificeren, wordt gevormd door de publicaties (directories) van internationale onafhankelijke onderzoeken (surveys). "Een positieve vermelding in een directory is niet voldoende om in aanmerking te komen voor een opdracht, maar geeft wel een goede indicatie."

Prijsstelling van advocaten

“Naast de ervaring en deskundigheid speelt de prijs steeds mee bij het toewijzen van een opdracht. Voor grotere projecten worden er specifieke offertevragen uitgeschreven. In het geval van een grote overname kan er soms een vaste prijs bedongen worden. Of een vaste prijs, maar met een maximum aantal uren, waarbij er extra gefactureerd kan worden wanneer dat aantal uren overschreden wordt. Bij geschillen daarentegen is een vaste prijs meestal onmogelijk, en wel omdat je niet zo gemakkelijk kunt inschatten of een zaak lang zal duren, complicaties met zich mee zal brengen e.d.” aldus Guy. En als ik hem vraag naar de mogelijkheid van een lage basisprijs met een succesfee bovenop dan kijkt hij bedenkelijk: “In de VS is dat gebruikelijk maar hier nog niet.” Mijn opmerking dat er bij de advocaten veel gesproken wordt over alternatieve prijsmodellen, maar dat de klanten er misschien minder op zitten te wachten dan men denkt, ontlokt toch wel een paar zeer ernstige bedenkingen bij mijn tafelgenoot.

Guy: “Eén: Het systeem per uur is oncontroleerbaar. Tijdens mijn buitenlandse ervaring, stelde ik vast dat er toch wat te veel met een dubbele pen werd geschreven. Indien een advocaat zijn collega, gespecialiseerd in een ander domein, om bijstand vraagt, wil ik de uren best betalen die er effectief gepresteerd worden, maar de uren betalen van beide advocaten wanneer ze elkaar biefen, gaat me te ver. Dat is niet aanvaardbaar meer. Twee: Het uurtarief wordt wel eens aangepast aan de draagkracht van de cliënt. De grote kantoren weten dat honoraria van 500 p/u of meer niet betaalbaar zijn voor een MKB-bedrijf en dus rekenen zij hen een lagere prijs, maar grote internationale groepen moeten wel het volle

pond betalen. Dat wordt volstrekt onaanvaardbaar. Ook wij blijven dat soort tarieven niet betalen.”

Conclusie: Het systeem van ‘billable hours’ wekt soms frustraties en ongenoegen, maar de alternatieven zijn (nog) niet aantrekkelijker. Misschien moet men niet zozeer aan alternatieve prijssystemen werken maar wel aan de (te weinig transparante) wijze waarop “billable hours” worden gebruikt.

Wat is goede communicatie van advocatenkantoren?

Of het nu gaat om het vestigen van een reputatie van een kantoor of het onderhouden van een bestaande relatie, een goede marketingcommunicatie is belangrijk voor advocatenkantoren, meent Guy Moeyersoms.

Opleidingen en events

Meewerken aan een opleiding georganiseerd door het Instituut voor Bedrijfsjuristen geeft steeds vertrouwen. Maar ook opleidingen die een kantoor zelf organiseert, kunnen een belangrijke rol spelen bij het vestigen van de reputatie. “Indien deze opleidingen betalend zijn en wij worden uitgenodigd om gratis deel te nemen, dan wordt dat gewaardeerd.

Het geven van opleidingen binnen ons bedrijf wordt trouwens voorzien in de raamcontracten met de kantoren.” Maar opgelet, zich via opleidingen trachten te “verkopen” kan ook een negatief effect hebben. Guy geeft het voorbeeld van een senior partner die een voordracht gaf en daarbij volledig de mist in ging toen hij de nota’s, voorbereid door een junior medewerker, niet kon lezen. Dat kantoor moet op geen opdrachten van het bedrijf rekenen. Ook moet opgelet worden met niet

inhoudelijke events (concerten, voetbalwedstrijden, culinaire maaltijden, etc.). Deelname is niet zo vanzelfsprekend omdat een zeer strikte politiek geldt ten aanzien van geschenken. Deze moeten steeds aangegeven worden aan het ethisch comité en dat kan deelname weigeren.

Newsletters

Nieuwsbrieven van kantoren kunnen de expertise van het kantoor onderstrepen. Uiteraard is er een overaanbod en worden ze niet allemaal gelezen, maar voor Guy zijn ze een onmisbare bron van informatie. Zeker de 'newsflashes' met betrekking tot nieuwe wetgeving en rechtspraak: "Wij werken mondiaal. Het is onmogelijk om de wetgeving in al die landen zelf op de voet te volgen. Ook de juridische tijdschriften doen dat niet. En we hebben sowieso geen tijd om de juridische tijdschriften te lezen. Daarom zijn die 'newsflashes' van de kantoren zo onmisbaar. Willen we dan verdere details, dan zijn er dikwijls (digitale) verwijzingen naar tijdschriften of artikelen." Ondertussen is het restaurant leeggelopen, en wordt, na een snelle blik op het horloge, nog snel een koffie besteld. Tijd om ons gesprek af te ronden.

Verwachtingen ten aanzien van de bestaande partners

Op de vraag wat Guy voor belangrijke punten zijn bij samenwerking met kantoren antwoordt hij:

- 'Advies dat 'to the point' is. Dus geen algemene inleidende overwegingen, overgenomen uit een voorgaand advies, die enkel dienen om een overdreven declaratie te verantwoorden. Tenzij dit uitdrukkelijk wordt gevraagd natuurlijk.'
- "Meedenken met de cliënt."

- "In staat zijn om een goede (juridische en feitelijke) risicoanalyse te maken."
- "Efficiëntie. Daarmee bedoel ik een output in proportie tot het betaalde aantal uren."
- "Accuraatheid. Accuraatheid. Dat is het minimum."
- "Opleidingen op maat en het ter beschikking stellen van documenten en voorbeelden"
- "Gemakkelijk kort advies op punctuele vragen via de telefoon."

Prijs in verhouding tot de geleverde juridische meerwaarde.

Terloops komt Guy nog terug op de noodzaak voor de advocatuur om er voortdurend over te waken dat de berekende prijs in verhouding staat tot de geleverde toegevoegde waarde: "Als advocaten te duur zijn, zeker voor kleinere bedrijven welke een soort "abonnement" op juridische dienstverlening verlangen. Bedrijven hebben dikwijls piekmomenten waarbij tijdelijke versterking van het team nodig is. Daarbij kan beroep gedaan worden op advocaten die voor een vast afgesproken bedrag per week of maand hun diensten aanbieden middels een service level agreement.

De kwaliteit van de advocaat en de tarieven moeten interessant zijn, zij staan immers in directe concurrentie met juristen die zich toeleggen op gelijkaardige dienstverlening via Interim bureaus."

En hoe is het gesteld met de feedback bij samenwerking?

"Grote kantoren geven wellicht zulke feedback op holdingniveau. Kleinere kantoren nog te weinig. Dat zou wel gewaardeerd worden. En niet alleen naar de juridische afdeling, maar ook richting de commerciële afdelingen, de mensen van het terrein. Dit is een echte

win-win partnership tussen bedrijfsjurist en advocaat.”

Als afsluiter geeft Guy een voorbeeld van hoe hij ooit met een advocatenkantoor – en dan in het bijzonder één van de advocaten – een echt partnership uitbouwde, waarbij beide partijen samen leerden. Het betrof de invoering van REACH (Registration, Evaluation, Authorisation of CHemical substances). De richtlijnen stonden in de kinderschoenen en vaak



Guy Moeyersoms

was de interpretatie van de REACH Verordening niet eenvoudig. Guy Moeyersoms, destijds specialist in spé ter zake, heeft toen voortdurend van gedachten kunnen wisselen met hun advocaat en zij zijn samen tot interpretaties gekomen, zonder dat daarbij telkens de teller aanstond. De advocaat verwierf dankzij de inbreng van de klant een uniek praktisch inzicht in de problemen bij de invoering van de REACH-reglementering. En de klant had een sparringpartner, waarvan de

prijs buiten proportie was geweest, indien alle brainstorm momenten gefactureerd zouden zijn. Een voorbeeld van hoe een advocaat een echte partner wordt voor zijn klant.

Ben Houdmont

Ben was jarenlang actief op management-niveau bij o.m. Wolters Kluwer (België en Spanje) en Larcier-DeBoeck, steeds met de focus op product/marktontwikkeling en marketing. Bij KnowToGrow, partnerbedrijf van iGrowthLegal | LegalBusinessWorld, is zijn ervaring als CEO, juridisch uitgever en marketingmanager de basis voor de ontwikkeling van innovatieve contentmarketingstrategieën. De laatste jaren was Ben actief als uitgever van Artsenkrant maar met KnowToGrow sluit hij opnieuw aan bij zijn juridische opleiding (UA en KUL) en zijn managementopleiding aan de Vlerick Business school.



Ben Houdmont

Juridisch Adresboek (legal directory), verbeter toegang tot expertise

SPLNTR

www.splntr.eu - Leiden - 071 532 37 37

Mr. Jelle Splinter, advocaat



Als advocaat en sparringpartner, gespecialiseerd in arbeidsrecht en ondernemingsrecht, behartigt Jelle de belangen van vele (MKB)ondernemers, (grote) ondernemingen, HR-managers en particulieren. Kwaliteit, pragmatisch, creatief en laagdrempelig zijn enkele kernwaarden waar zijn cliënten voor kiezen en voor terugkomen.

SPLNTR
arbeidsrecht - ondernemingsrecht

Omny de Vries advocaten

www.omnydevries.nl - Wolvega - 0561 613 933

Mr. A.J. (Anja) Roos, advocaat/eigenaar



Met inlevingsvermogen, durf en resultaatgerichtheid is Anja al jarenlang werkzaam in het arbeidsrecht. Dit maakt haar tot een goede sparringpartner voor zowel werkgevers als werknemers.

Wat telt is net dat beetje meer!

**omny
devries**
advocaten

Reijnders Vreugdenhil Advocaten

www.rvadvocaten.nl - Haarlem/Amsterdam - 085 401 15 20

Esther Reijnders, gespecialiseerd letselschade advocaat (LSA en ASP)



Al meer dan 15 jaar sta ik slachtoffers bij in letselschade zaken. Voor helder advies over aansprakelijkheid in verkeerszaken en medische aansprakelijkheid en vergoeding van letselschade!

REIJNDERS  VREUGDENHIL ADVOCATEN

Uilhoorn & Fritse Advocaten

www.uilhoorn-fritse.nl - Dordrecht - 078 639 20 60

Mr. Mark Uilhoorn, advocaat



Gespecialiseerd in het Arbeids- en Ontslagrecht dus de juiste persoon voor o.a. ontslag op staande voet. Uw gesprekspartner voor MKB-ondernemingsrecht en Erfrecht.

Uilhoorn & Fritse
advocaten

Overzicht gespecialiseerde advocaten/partners en kantoren.
Altijd bereikbaar via het Juridisch Adresboek op www.legalbusinessworld.nl

Wilt u zich ook registreren?

Svp neem contact op met Capital Media Services: 024 - 360 77 10 of mail@capitalmediaservices.nl

‘I would go to law school and write novels’

Een gesprek met Herb Thomas,
Chief Marketing Officer Whiteford, Taylor & Preston

Wie is Herb Thomas en kunt u wat meer vertellen over uw carrière?

Ik ben al 25 jaar jurist, waarvan ik 10 jaar als praktiserend advocaat in de V.S. heb gewerkt. Daarna was ik actief in diverse managementfuncties. Het is echter geen recht pad geweest. Mijn eerdere werkervaringen omvatten alles van matroos op een Grieks vrachtschip tot verkoper in het kledingdistrict van New York.

Toen ik aan de Universiteit van Virginia werkte aan een doctoraat in Engelse literatuur, had ik een

soort 'Weg naar Damascus' moment: Ik zou rechten gaan studeren en romans schrijven. Het was wellicht tegen de verwachting in, maar ik verhuisde van de literatuurcampus naar de rechtenfaculteit ertegenover, en bracht na mijn studie 10 jaar door bij Debevoise als effectenrecht advocaat. Mijn eerste roman werd overigens pas 5 jaar na aantreden mijn als partner gepubliceerd. Ik nam afscheid van de juridische wereld om Directeur van een non-profit organisatie te worden. In deze functie gaf ik leiding aan scholen in de binnenstad van Baltimore. Ik werd gevraagd om Chief Administrative Officer te worden bij LeBoeuf Lamb waar ik me bezigging houden met de fusie en integratie met Dewey Ballantine. Vervolgens werd ik Chief Business Development & Marketing Officer van de gefuseerde onderneming. En 'last but not least', momenteel ben ik CMO van Whiteford, Taylor & Preston.

Wat is de grootste verandering die u hebt gezien bij advocatenkantoren?

Het is duidelijk dat er veel veranderingen zijn geweest, maar de grootste verandering heeft wellicht te maken met de druk die kantoren voelen om nog eens goed na te denken over hun businessmodel.

Waar denkt u dat het naartoe gaat?

Dat hangt uiteraard van het bedrijf af, maar ik zal proberen deze vraag te beantwoorden voor advocatenkantoren in het algemeen. De grote kracht ligt in een hoog opgeleide, wereldwijde talentenpool. De kantoren worstelen echter nog steeds met aanzienlijke tekortkomingen in het businessmodel. Voor bedrijven waarbij compensatie, uurtarieven, (ambitieuze haalbare) targets en behoud van partners onlosmakelijk met elkaar verbonden

zijn, is groei vrijwel zeker afhankelijk van het vermogen om zich van het historische business model af te wenden.

Is dat dan de kans voor groei?

Voor veel bedrijven wel. Misschien wel voor de meesten. Ik zou het echter anders omschrijven. Wijzigingen in een businessmodel komen niet uit de lucht vallen. Ze dienen ingesteld te zijn op een differentiatie analyse. Het uitgangspunt is een goed begrip van wat ieder bedrijf in een overvolle markt onderscheidt.

Betekent dit dat er ruimte is voor meer dan één businessmodel?

Jazeker. Ik neem aan dat er meerdere businessmodellen zijn, verspreid over het spectrum van boutique tot elite, inclusief een scala aan alternatieve aanbieders. Maar interessanter zal zijn voor hoeveel bedrijven de markt in elke categorie ruimte heeft. Er zal wellicht een grote 'shifting' plaatsvinden.

Is er een bedreiging die erboven uitsteekt?

Ik heb een aantal al min of meer genoemd, maar één die er met kop en schouders boven uit steekt, is het enorme tempo van de veranderingen. Advocatenkantoren hebben niet veel ervaring met het zich snel kunnen aanpassen aan veranderende zakelijke omgevingen.

We zien steeds vaker dat advocatenkantoren advies inwinnen bij specialisten uit andere sectoren, die meer ervaring hebben bij het managen van veranderingen. Zo wordt er gekeken bij de grotere accountants- en consultancy bedrijven die al verder zijn met het succesvol doorvoeren van veranderingen en de daarbij behorende cultuuromslag.

Evolueren advocatenkantoren zich in de richting van grote accountantskantoren?

Als je vraagt of advocatenkantoren zichtbaarder ondernemend zullen worden, is het terug te brengen naar wat klanten van ze verwachten. Grote accountantskantoren zijn interessant, omdat ze zich ontwikkeld hebben tot aanzienlijke ondernemingen en net zoals advocatenkantoren houden zij zich bezig met het leveren van professionele diensten.

Een vraag die interessanter is, is in hoeverre de grote accountantskantoren traditionele advocatenkantoren zullen verdringen. In de UK heeft de Legal Services Act de deur geopend voor juridische dienstverlening door accountantskantoren. Als de tendens buiten de VS is dat juridische dienstverlening zich meer van de traditionele advocatuur af beweegt, dan zal de juridische professional in de VS uiteindelijk geen andere keus hebben dan zich ook aan te passen aan deze internationale ontwikkeling.

U heeft ooit verwezen naar AxiomLaw als bewijs van echte innovatie. Ziet u ook andere voorbeelden?

De wijze waarop mensen praten over innovatie is aan het veranderen. Het leek enige tijd zo dat het ging om innovatie omwille van innovatie, maar het belang is geleidelijk gestegen. Het gesprek gaat nu minstens net zo vaak over leiderschap in het managen van risico's als over innovatie.

De Axiom case voelt nog steeds nieuw in diverse opzichten, maar het is belangrijk om te erkennen dat het zowel een verhaal over ondernemend leiderschap is, als een verhaal over innovatie in de juridische dienstverlening. Met andere woorden - ieder kantoor dat op

zoek is naar mogelijke veranderingen aan het businessmodel, weegt aanwezige risico's af. Wellicht een dooddoener maar wel de realiteit. Er is dus een tendens om risicomijdend te ondernemen.

Het soort leiderschap dat nodig is, is mogelijk dermate ondernemend dat we het transformerend kunnen noemen. Dit soort leiderschap kan voortvloeien uit een axioma, en het kan net zo krachtig komen van een advocatenkantoor. Het leiderschap vraagt dus om durf, en risicomijdend gedrag uit de weg te gaan.

Whiteford, Taylor & Preston is een middelgroot bedrijf. Wat zijn de grote verschillen die u ziet als u het vergelijkt met zeer grote bedrijven?

Wij zijn een Mid-Atlantisch (Oostkust van de VS) kantoor met ongeveer 160 advocaten. In bepaalde opzichten is Whiteford een groot kantoor, omdat we veel klanten hebben die behoren tot de Fortune 100-bedrijven. In andere opzichten kan de bedrijfsdynamiek heel anders aanvoelen. Het merendeel van ons werk is voor het middenbedrijf, waar een cliënt juridische behoeften heeft die net zo complex kunnen zijn als die van veel grotere bedrijven. Ze hebben vaak buitenlandse vestigingen of zitten in veel andere staten en verwachten een 'single point of contact' en een nauwe band voor wat betreft hun zakelijke adviserende relatie. Relaties zijn van groot belang. Ik weet dat ze er overal toe doen. Maar het is een opvallend en onderscheidend kenmerk van ons kantoor. Hieraan wil ik bovendien toevoegen dat de prijs en facturering aantrekkelijk en transparant zijn. In dat opzicht wordt tenminste alles gecombineerd om het werk dat wij verrichten een meer ondernemend gevoel te geven.

Procederen in Oostenrijk?

Wijnkamp Advocatuur / Advokatur GmbH

Nederlandstalig advocatenkantoor gevestigd in Oostenrijk.

Meerdere advocaten
Meerdere specialismen
Communicatie in de Nederlandse taal.

A-6460 Imst, Sirapuit 7 Oostenrijk

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

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

KANTOORRUIMTE HUREN IN UTRECHT



Aelan  Advocaten

Aan het Wilhelminapark in Utrecht bieden wij kantoorruimte aan voor één tot vijf advocaten met diverse faciliteiten waar u naar keuze gebruik van kunt maken.

Heeft u interesse?

Bel dan 030 251 21 71 of stuur een e-mail naar aa@aa-advocaten.nl

Learn more on 'how Professionals and their Firms succeed by breaking down Silos'

How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos

SMART COLLABORATION

ORDER NOW

HEIDI K. GARDNER
HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

DNJB.NL

24/7

ONDERDEEL VAN
BOEKHANDEL DOUWES

HERENGRACHT 60
2511 EJ DEN HAAG

070 7371126

INFO@DNJB.NL

WWW.DNJB.NL

DE NIEUWE JURIDISCHE BOEKHANDEL

- WINKEL MET 2000 JURIDISCHE TITELS IN HET CENTRUM VAN DEN HAAG
- UW ADVISEUR ERIC KOREMAN, JURIDISCH BOEKVERKOPER
- BLIJF OP DE HOOGTE MET DE JURIDISCHE NIEUWSBRIEVEN OP UW VAKGEBIED
- HERDRUKKEN EN SERIEWERKENSERVICE



Start Legal Valley

Congres een groot succes

“Ik denk graag met u mee over hoe je privacy-vriendelijk kunt innoveren”.

Die uitnodiging deed Aleid Wolfsen, voorzitter van de Autoriteit Persoonsgegevens, 7 maart tijdens het eerste congres Maatschappij & Recht van Stichting Legal Valley. Dit congres had als thema: Privacy, lust of last? Wolfsen kreeg die middag een bijzonder cadeau van Legal Valley-voorzitter Fred Hammerstein: een onderzoek door studenten van de Radboud Honours Academy naar privacy in relatie tot cybersecurity.

Het congres vormde de officiële start van Legal Valley. De nieuwe stichting gaat de omvangrijke juridische branche in Gelderland profileren en alle betrokken partijen verbinden, zoals advocatenkantoren, Openbaar Ministerie, rechtbank, overheden, onderwijs en bedrijfsleven. Bovendien gaat Legal Valley maatschappelijke ontwikkelingen en recht

dichter bij elkaar brengen. Het congres Privacy, lust of last? was daartoe de aftrap. Bijna driehonderd genodigden, veelal juristen, gingen vanuit verschillende invalshoeken met elkaar in discussie over dat actuele onderwerp. Met de overheid, zorg en commercie als aandachtsgebieden. Daartoe werden zij geïnspireerd door diverse deskundige inleiders. Zo omschreef Bart Jacobs, hoogleraar computerbeveiliging aan de Radboud Universiteit, privacy als een fundamenteel recht dat veel beter – technisch en juridisch – beschermd moet worden door de overheid. En Kors van Wyngaarden, Medical Officer Digital Health bij Philips, maakte bekend dat zijn bedrijf een goed versleuteld persoonlijk gezondheidsdossier – Connect to Healthy – gaat aanbieden waarover elke betrokkene de volledige regie heeft. De informatie daarin is overal en op ieder tijdstip beschikbaar voor wie toegang tot het dossier heeft gekregen, zoals artsen.

De levendige discussies in onder meer drie parallelsessies ([Leven & dood](#), [‘Openbaar’ bestuur en Commercieel belang](#)) leverden een bron van informatie op die Legal Valley zeker nog een vervolg gaat geven. Maar daaraan vooraf werd het onderzoek ‘Op welke manieren is de bescherming van persoonsgegevens afhankelijk van cybersecurity in de keten? Hoe gaan bedrijven om met de risico’s die ontstaan door of bij andere partijen?’ door de Radboud Honours Academy Nijmegen in het vooruitzicht gesteld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Voorzitter Wolfsen typeerde privacy als een van de fundamenteën van onze rechtsstaat dat “we sterker moeten beschermen. De nieuwe Europese privacywet, die vanaf 25 mei 2018 van kracht wordt, is daartoe een belangrijke stap.”

Meer over Legal Valley, [klik hier](#) voor het artikel over Legal Valley op LegalBusinessWorld. Direct naar de Legal Valley Website, [klik hier](#).

Beschikbare congres downloads:

- [Slides presentatie Privacy; lust? \(Prof. Bart Jacobs, Hoogleraar Beveiliging Radboud Universiteit\)](#)
- [Slides presentatie Privacy; last? \(Kors van Wyngaarden, Medical Officer Digital Health, Philips\)](#)
- [Uitkomst wordcloud parallelsessie – Leven & dood](#)
- [Uitkomst wordcloud parallelsessie – ‘Openbaar’ bestuur](#)
- [Uitkomst wordcloud parallelsessie – Commercieel belang](#)

Video impressie van het congres - Klik op de play button of deze link <https://youtu.be/yZVSNwd27fA>





Prijsbeleid 2.0

Over uurtarieven, AFA's en toegevoegde waarde in de reeks 'Betere business development in 9 stappen' – deel 4

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

Tarievendruk, wie heeft er geen last van? Heeft u de oplossing al gevonden om onder die druk uit te komen? Die oplossing ligt in ieder geval niet in het verder verlagen van tarieven of het vrijuit toekennen van kortingen op facturen.

“Maar cliënten praten steeds meer over prijs!” Misschien komt dat wel omdat u ze niets anders biedt om over te praten.

Cliënten praten liever niet over hun problemen en willen nog minder praten over de juridische voetangels daarvan. Ze willen wel graag horen hoe die problemen opgelost kunnen worden, welke juridische klippen ze daarvoor moeten omzeilen en wat dat betekent voor hun organisatie, werkwijze, communicatie en de bijbehorende financiën.

Prijs is minder belangrijk

Cliënten professionaliseren de inkoop van juridisch advies. De AEX-bedrijven doen dat al jaren, de bedrijven daaronder zijn deze onomkeerbare weg ook ingeslagen en particuliere cliënten volgen op afstand. Het tempo waarin ze deze professionalisering van inkoop doorvoeren is heel verschillend en de manier waarop ook. Dit onderwerp komt uitgebreid in een vervolgartikel aan de orde.

Bij de inkoop is de prijs natuurlijk belangrijk. Echter, van alle belangrijke onderwerpen rondom juridische advisering is prijs minder belangrijk maar wel het meest objectieve onderwerp. Zaken zoals kennis en ervaring, begrip van de bedrijfstak en betrouwbaarheid zijn belangrijker dan prijs. Helaas zijn deze zaken behoorlijk subjectief.

Prijs daarentegen is een objectief gegeven, een serie cijfers. Die cijfers worden door cliënten belangrijker gemaakt al naar gelang er een beter inzicht is in die subjectieve zaken. Daarmee is de communis opinio ontstaan dat cliënten altijd een lage(re) prijs willen. Korting is immers toch altijd aantrekkelijk? Opmerkelijk genoeg is het juist omgekeerd. Uit [internationaal onderzoek](#) blijkt dat cliënten ernaar neigen om niet de goedkoopste kantoren te kiezen. Passende expertise en ervaring in de bedrijfstak blijken belangrijkere keuzecriteria dan het platte uurtarief.

Prijs versus kwaliteit

Cliënten willen voor de prijs een optimale oplossing; ze willen toegevoegde waarde. Daarbij hanteer ik de definitie van toegevoegde waarde als de verhouding tussen de gepercipieerde kwaliteit en de prijs die daarvoor betaald is. Redenering: De toegevoegde

waarde gaat omhoog als u minder betaalt (korting krijgt). Omgekeerd, als de gepercipieerde kwaliteit omhoog gaat (bij gelijkblijvende prijs) dan gaat de toegevoegde waarde ook omhoog (de bekende prijs – waarde balans).

Voor de helderheid, als het hierboven gaat om ‘perceptie’ dan wordt daarmee bedoeld de perceptie van de cliënt; hoe beleeft de cliënt de aanpak, werkwijze, communicatie, prijsstelling en samenwerking. Dus niet wat u, uw kantoorgenoten, de sectievoorzitter, de notaris of de maatschap ervan denken.

De perceptie van de cliënt managen

Die perceptie van de cliënt is te beïnvloeden, maar niet door hem te manipuleren naar het niveau waar u hem graag wil hebben. Cliënten zijn niet gek en laten zich niet structureel in de maling nemen door steeds te veel te betalen. Zodra ze door krijgen gemanipuleerd te worden, komt dat (meestal pijnlijk) als een boemerang bij u terug.

Perceptie is wel enigszins te ‘polijsten’ of, zo u wilt ‘bij te werken’. Klantinzicht en communicatie zijn daarbij cruciaal.

Klantinzicht

Weten wat uw cliënt belangrijk vindt. Weten waar hij waarde aan hecht. Begrijpen wat hij zoekt in de juridisch adviseur, wat is cruciaal en wat is ondergeschikt. Wat verwacht hij? Oftewel, wat bepaalt zijn tevredenheid? Hoe u daarachter komt? Vraag het!

Communicatie

De kracht van herhaling is de meeste mensen wel bekend. Het in woord en daad demonstreren dat u en uw werk gericht zijn op het waarmaken van de verwachtingen van de

cliënt en dit repeterend communiceren, heeft een positief effect op de beleving. Echter, de kracht van herhaling wordt te vaak vergeten. Door regelmatig te communiceren over de onderhanden zaak in termen die passen bij de verwachtingen van de cliënt, kunt u zijn beeld daarover positief beïnvloeden.

Een voorbeeld ter illustratie: “Dit advies is beperkt tot één A4 omdat je eerder aangaf dat je graag beknopte adviezen krijgt en geen dikke rapporten. Wil je toch meer inzicht in de achterliggende jurisprudentie dan kom ik daar graag voor bij je langs.” Dit is geen borstklopperij in de zin van ‘Kijk mij eens heel goed aan jouw verwachtingen voldoen!’. Dit is je van je beste kant laten zien. Een kant die er ook is (anders was de cliënt überhaupt niet met je in zee gegaan) en die het verdient om benoemd en gezien te worden.

Beeldvorming

Praten over tarieven en prijzen kan niet los gezien worden van de dienstverlening en het beeld dat cliënten daarover hebben. Cliënten willen weten en begrijpen waarom uurtarieven voor een senior medewerker in een van de vier grote steden zo'n 20% tot 30% hoger zijn dan in een middelgrote stad in de Randstad. De advocaat die aanvoert dat de huisvestingskosten in de grote steden vele malen hoger zijn, heeft wel gelijk maar krijgt dat niet; huisvestingskosten zijn geen toegevoegde waarde voor de cliënt. Sterker nog, qua reistijd en parkeerstress is een locatie in een grote stad voor sommige cliënten een grotere demotiverende factor dan de hoogte van de tarieven.

Het is dus de verantwoordelijkheid van de advocaat om ervoor te zorgen dat cliënten

weten en begrijpen welke toegevoegde waarde ze mogen verwachten. Laat die verantwoordelijkheid aan de cliënten over en het risico is groot dat ze de verkeerde (of erger: geen) toegevoegde waarde zien.

Advocaten die hun toegevoegde waarde niet herkenbaar en begrijpelijk over het voetlicht kunnen brengen, zien hun cliënten vertrekken. Temeer omdat we zien dat bij kantoren die groeien, men wel het gesprek over toegevoegde waarde opent en succesvol afronden. Lees nog eens het artikel over profileren ([LegalBusinessWorld 2016 nr. 8](#)) en acquisitie ([LegalBusinessWorld 2017 nr. 1](#)) en u begrijpt wat hier bedoeld wordt.

Diverse tarieven en AFA's

De discussies, vergaderingen en overleggen over andere beloningsvormen dan het uurtarief, zijn al jaren aan de gang en zullen dat voorlopig ook blijven. Een zeer informatief boekwerk hierover is '25 Secrets to Success with Alternative Fee Arrangements' dat haarfijn en zeer leesbaar uitlegt hoe AFA's werken. Ook De Brauw heeft voor haar cliënten [een overzicht van de verschillende AFA's](#) beschikbaar.

Enkele voordelen van dergelijke AFA's:

Winstgevendheid:

Verhogen door betere procedures voor begroten te gebruiken waardoor afboekingen minder noodzakelijk zijn.

Klanttevredenheid:

Vergroten door voorspelbaarheid van kosten en verlaging van misverstanden over geleverd werk en de bijbehorende kosten. —→



DOORBRAAK ONLINE BEOORDELEN ADVOCATEN



Een “advocaatervaring” delen met anderen was tot voor kort ongebruikelijk binnen de advocatuur. Daar moet vanaf nu, door een eenvoudige widget, verandering in komen. Advocaten verdienen met de beoordelingen ‘sterren’ in Google, hetgeen kan leiden tot een betere online vindbaarheid.

OPZET VAN DE TOOL

Cliënten beoordelen, op uitnodiging, de dienstverlening van hun advocaat. De widget en bijbehorende software zijn speciaal hiervoor ontworpen. Advocaten kunnen de tool voor interne evaluatie en verbeteringen gebruiken. Publicatie van de beoordelingen is dus niet verplicht, maar op termijn wel aan te raden. Immers, publicatie verschaft cliënten het gewenste inzicht, verhoogt de transparantie in de markt en de online vindbaarheid van een kantoor verbetert sterk. Google kan bij het gebruik van reviews sterren weergeven in de zoekresultaten. Onderzoek toont aan dat mensen daar eerder op klikken. Bovendien is de kans groot dat de website van het advocatenkantoor hierdoor hoger in Google verschijnt.

KEURMERK IN DE ADVOCATUUR

Albert Munneke, een van de oprichters, denkt met Advocaatscore een keurmerk in de markt te zetten dat voor zowel cliënten als advocaten van toegevoegde waarde is. De roep van – particuliere én zakelijke – cliëntèle om meer transparantie en beter inzicht in de

“Advocatenkantoren die vroeg starten met het verzamelen van beoordelingen hebben straks een enorme voorsprong op de concurrent”

dienstverlening van een advocaat, klinkt steeds luider. De advocatuur is één van de laatste branches die, tot voor kort, geen eigen tool had.

ANGST VOOR BEOORDELINGEN

‘Ja, die is er,’ erkent Munneke. ‘Wij hebben tientallen advocaten gesproken in de aanloop naar de lancering van Advocaatscore. De vrees dat een online beoordeling niet representatief is, leeft sterk onder sommige advocaten. Met name een declaratie die de cliënt niet-welgevallig is, is een punt van zorg. Het moet niet zo zijn dat een cliënt zijn bezwaren tegen de hoogte van de declaratie kan uiten middels een slechte beoordeling. De tool heeft daar verschillende oplossingen voor. De tool kan volledig intern worden gebruikt. Staat deze toch extern, dan

is er de mogelijkheid om een review achter te laten, op uitnodiging van de advocaat. Daarnaast worden reviews in beginsel gegeven op uitnodiging van de advocaat. “Even oneerbiedig gezegd, een compleet doorgedraaide cliënt kun je wellicht beter niet om feedback vragen”, aldus Munneke. Stel er is toch een keer een negatieve beoordeling, dan krijgen advocaten twee weken de tijd om te reageren op een negatieve score. Onderzoek toont aan dat af en toe een negatieve review de geloofwaardigheid verhoogt. Mensen zijn dan geneigd te denken: de meerderheid is positief, de beoordelaar zal wel een a zijnzeiker zijn.

“Google kan bij het gebruik van reviews sterren weergeven in de zoekresultaten. Onderzoek toont aan dat mensen daar eerder op klikken”

Meer weten?

Advocaatscore.nl of 088-8338838

Zekerheid:

Over kosten vooraf en daarmee betere aansturing van de uitvoerende juristen

Eenvoud:

Vermindering van het aantal complexe urenstaten die vooral leiden tot vragen en discussie maar niets bijdragen aan helderheid.

Resultaatfocus:

Welke waarde wordt er voor de cliënt gecreëerd? Dit in plaats van een focus op het aantal geschreven en gedeclareerde uren.

Efficiency:

Niet de aandacht voor het aantal uren maar de kwaliteit die deze uren opleveren draagt bij aan een betere efficiency.

Deze zakelijke voordelen zijn vooral van belang voor het kantoor en haar interne organisatie. Ze dragen direct bij aan de bedrijfs-economische gezondheid van het kantoor.

Een bijkomend, minder voor de hand liggend voordeel van AFA's, is dat de relatie met de cliënt transformeert. Van een 'uw vraag, onze oplossing, uw betaling' wordt de relatie een interactieve samenwerking waarin beide partijen continu de wederzijdse verwachtingen en prestaties bespreken en beoordelen.

In een dergelijke professionele relatie komen het juridische resultaat en de waarde die dat vertegenwoordigt voor de cliënt, veel meer centraal te staan dan tot op heden vaak het geval is. Bovendien wordt de aandacht voor de hoogte van de factuur verkleind omdat een cliënt (mede door uw toedoen) meer aandacht heeft voor de toegevoegde waarde i.p.v. voor de kosten.

Declareren, factureren, incasseren

Deze drie-eenheid is bepalend voor de financiële gezondheid van uw kantoor. Deze ketting is ook onderworpen aan het aloude adagium 'De ketting is zo sterk als zijn zwakste schakel'. U kunt uw kantoorgenoten nog zo hard aansturen op juiste declaraties, als de boekhouder de facturatie niet op orde heeft of als debiteuren niet nagebeld en aangemaand worden, levert het uiteindelijk niets op.

Veel advocaten willen onder vier ogen wel erkennen dat ze declareren en factureren maar vervelend vinden. Dat deze administratieve handelingen vervelend want tijdrovend zijn, staat buiten kijf. Het is ook begrijpelijk vooral als het kantoor niet bereid is te investeren in moderne kantoorsoftware die deze handelingen automatiseert en daarmee minder tijdrovend maakt.

Aandacht voor debiteuren vraagt tijd. Tijd die niet aan interessante dossiers besteed kan worden. Het is echter wel tijd die converteert en daadwerkelijk iets oplevert. Elke advocaat die de debiteurenstand laat oplopen zegt onbewust dat zijn werk, zijn inspanningen niet voldoende toegevoegde waarde leveren om betaald te worden.

Nog even terug naar het "afgesproken en geleverd". Dit sluit goed aan bij het eerder gepubliceerde artikel over [acquisitie](#) en de daarin genoemde noodzaak om met uw cliënt de wederzijdse verwachtingen goed af te stemmen. Daarbij horen ook de verwachtingen en afspraken ten aanzien van de financiën. Met andere woorden, het is belangrijk om met cliënten te praten over de kosten van uw werkzaamheden en de toegevoegde waarde die de cliënt daaruit mag verwachten. Daar hoort ook bij dat u de betalingsvoorwaarden bespreekt en dat u de cliënt laat uitspreken

dat hij deze begrijpt en accepteert. Open, eerlijke en heldere communicatie over prijzen, kosten en betalingsvoorwaarden hebben een positieve impact op het nakomen van de daarover gemaakte afspraken.

Beter begroten betekent minder afboeken

De verschillen tussen gepubliceerde, gefactureerde en gerealiseerde tarieven zijn in de afgelopen jaren groter geworden. Of zoals een van de deelnemers tijdens een Kyboko's RondeTafelConferentie vroeg: "Niemand van ons realiseert toch 100% van zijn gepubliceerde tarief?". Oftewel, afboeken dan wel kortingen toepassen is meer regel dan uitzondering.

Er is een duidelijke correlatie tussen het vooraf begroten en het achteraf afboeken: De tijd nemen om een goede inschatting te maken van de benodigde uren en deze met de cliënt te bespreken voor aanvang van de

werkzaamheden, leidt tot significant lagere afboekingspercentages.

De noodzaak van begroten wordt verschillend beleefd. Een verklaard voorstander van begrotingen en offertes zie: "Als ik mijn kantoor wil laten verbouwen, dan geef ik de aannemer toch ook geen blanco cheque en we zien wel waar we uitkomen?"

Maar voor velen is het vooraf begroten nog een lastige kwestie. Bieden zaken uit het verleden voldoende houvast en vergelijkbaarheid voor nieuwe zaken? Is er voldoende informatie en interesse om lessen te leren uit het verleden en die vervolgens toe te passen op het maken van begrotingen van benodigde tijd voor nieuwe zaken? →

In onderstaand overzicht tips voor het begroten van werkzaamheden:

Wees reëel	Cliënten hebben er begrip voor dat er kosten gemaakt moeten worden.
Ken de verwachtingen van uw cliënt	Wat is zijn ervaring tot op heden als het gaat om werkzaamheden en kosten? Wat zijn de specifieke verwachtingen van de onderhavige zaak?
Manage die verwachtingen	Vertel de cliënt hoe u de zaak ziet, wat uw eerste (ruwe) inschatting is van de noodzakelijke werkzaamheden, van de doorlooptijd en de mogelijke kosten. De reactie van uw cliënt geeft voldoende indicaties om al dan niet aanpassingen te doen.
Wees open	Cliënten willen vooral graag weten WAT er gedaan gaat worden en WAAROM dat relevant/belangrijk is c.q. wat dat gaat bijdragen aan verwachte resultaat.
Wees voorzichtig met kortingen	Wat je weggeeft, krijg je nooit meer terug. Beter is het om te korten op het totale factuurbedrag.
Wees helder	Leg uit en licht toe; cliënten weten niet alles en durven dat niet altijd te erkennen. Hoe beter ze begrijpen, hoe minder discussie over werkzaamheden, doorlooptijd en kosten.
Blijf informeren	Over verloop & voortgang: Geef tussentijds informatie over de stand van zaken inclusief de bestede tijd en dus de kosten; cliënten willen vooral niet verrast worden aan het einde.
Wees duidelijk	Knip het traject op in hapklare brokken (lees: begrijpelijke deelstappen). Maak eenbegroting per deelstap. Hoe verder gevorderd in het traject hoe acceptabeler een aanpassing van de deelstappen.

Prijsafspraken om te komen tot een lager debiteurenrisico

Als in de gesprekken met cliënten de financiële paragraaf niet helder en concreet wordt besproken, is de kans op discussie over de factuur groot. Die discussie levert niet alleen tijdverlies en ergernis op, het leidt ook tot een toename van de debiteurenstand.

Het met de cliënt vooraf vastleggen van afspraken over de werkzaamheden en de vergoedingen levert een grote bijdrage aan de acceptatie door de cliënt. Door deze vastlegging is de kans op weerstand tegen de uiteindelijke factuur in sterke mate verlaagd; de cliënt weet vooraf al wat de factuur gaat inhouden en is dus niet meer verrast door de hoogte noch door het moment. Hij kan daar in de eigen bedrijfsvoering (cashflow) rekening mee houden.

Prijs in pitches

Meer en meer worden kantoren gevraagd zich te presenteren en te profileren binnen pitches of aanbestedingen. De vraag naar tarieven is daarbij prominent. Zoals hierboven toegelicht is dat een slechte situatie: Een cliënt dient niet te kiezen voor sec een lage prijs, maar voor een voor hem optimale verhouding tussen prijs en toegevoegde waarde. Dat die toegevoegde waarde kan variëren al naar gelang de omstandigheden is duidelijk. Het kantoor dat deze variatie erkent en bespreekbaar maakt is niet alleen een betere adviseur maar ook een betere zakelijke partner. Een voorbeeld: een Nederlands top 10 kantoor biedt in een aanbesteding medewerkers aan voor €120,- per uur. Het kantoor wint de aanbesteding. Voor het betreffende kantoor is dat (op korte termijn) goed nieuws. Voor de langere termijn èn voor de overige advocatenkantoren is het slecht nieuws: Er dreigt een

nieuwe (lagere) norm te ontstaan die door cliënten gebruikt kan worden: “Als <kantoor ABC> het voor dat soort tarieven doet, dan kunnen jullie toch wel...?” Bovendien zijn er kantoren die naast de offerte met de zeer lage tarieven, een lijst van uitzonderingen inleveren: Wat valt niet onder deze prijs en, mocht dit zich voordoen, welk tarief daarvoor dan gehanteerd wordt. In veel gevallen wordt dit meerwerk (en de meerprijs) dermate omvangrijk dat de door cliënt gehoopte besparing niet gerealiseerd wordt. De tevredenheid van de cliënt wordt hierdoor beïnvloed.

Aanbesteden 2.0: Best Value Procurement

In pitches en aanbestedingen is er een grote druk op de inkoper om heel scherp te definiëren welke werkzaamheden verricht moeten worden zodat de inschrijvers hun beste aanbieding kunnen doen. Zoals hiervoor al genoemd is het nadeel daarvan dat elke afwijking van die beschreven werkzaamheden, die in de praktijk noodzakelijk blijkt, leidt tot een ander tarief dat tot enorme overschrijdingen van het budget kan leiden.

Wellicht fijn voor het kantoor op korte termijn, maar heel slecht voor de tevredenheid van de cliënt en op langere termijn een potentiële bedreiging voor de relatie met die cliënt.

Daarom ook is er een tendens om bij het inkopen niet de prijs van het te kopen product of dienst centraal te stellen, maar de totale gebruikskosten daarvan. Dit heet **Best Value Procurement** (BVP). De inkopende partij concentreert zich daarbij op het gewenste eindresultaat en laat aan de verschillende aanbidders de ruimte om zelf de meest geschikte werkwijze in te vullen en de bijbehorende kostenbegroting te maken. Op deze wijze kan de inkoper beter beoordelen of hij de beste

prijs-kwaliteitverhouding krijgt zonder zich druk te hoeven maken over de door de advocaat of notaris bestede uren. Het voordeel voor de advocaat of notaris is dat hij meer vrijheid heeft bij de inrichting van hun werkzaamheden.

Best Value Procurement (BVP) is nog vrij nieuw. De Nederlandse overheid en grotere bedrijven passen het meer en meer toe bij de aanbesteding van infrastructurele werken. Het is te voorzien dat BVP ook voor andere inkooptrajecten ingezet zal worden en dus ook voor de inkoop van advocaat- en notarisdiensten (met uitzondering van gerechtelijke procedures). De kantoren die hun propositie en toegevoegde waarde echt goed weten te

beschrijven en over het voetlicht te brengen, zullen vaker en meer succes hebben bij pitches en aanbestedingen.

Tot slot

Prijs is een niet weg te denken onderdeel van het business development proces van een kantoor. Lage kosten zijn altijd interessant maar niet het belangrijkste criterium waarop een cliënt de toegevoegde waarde beoordeelt. Juist daarom is het belangrijk om met cliënten daarover te praten.

Hoe eerder dat gebeurt hoe beter: voor uw cliënt die weet waar hij aan toe is alsook voor u die daarmee weet of u voldoende en tijdig betaald wordt voor de kwaliteit die u levert.



talentbook: vergroot uw zakelijke toekomst

Ontdek wat voor u echt belangrijk is en kies zelf!

Vraag uw talentbook aan op vitaevalley.nl

20 pagina's met uw:

- talenten
- drijfveren
- ideale richting
- scores (bewust en onbewust)
- zelfbeeld
- mentaliteit
- groeipotentieel

Nu voor € 9,- met de kortingscode #LegalBW#

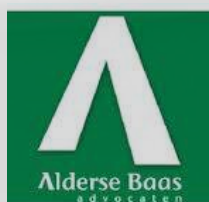
www.vitaevalley.nl

Bekijk ook onze Premium Vacatures

nysingh
advocaten-notarissen



A ♦ M ♦ I ♦ C ♦ E
ADVOCATEN



Jebbink Soeteman advocaten



ADVOCATEN

Jahae Raymakers[®]
risks, reputations & sanctions

HENDRIKSEN & MÜHREN
STRAFRECHT ADVOCATEN

SCHENKEVELD.
advocaten

B&C Melissen
advocaten

Ga naar het vacature overzicht op LegalBusinessWorld.nl

Nysingh advocaten

Advocaat-stagiaire en advocaat-medewerker

Ga naar website

Jahae Advocaten

Advocaat-medewerker

Ga naar website

Alderse Baas Advocaten

Advocaat vastgoed en advocaat civiele- en/of bestuurspraktijk

Ga naar website

Jebbink Soeteman advocaten

Advocaat-medewerker (dan wel gevorderd advocaat-stagiair) met grote affiniteit met financieel economisch strafrecht

Ga naar website

B&C Melissen Advocaten

(Ervaren) Advocaat-Stagiaire/Beginnend medewerker M/V

Ga naar website



Uit de rubriek 'Need to Read'
LEGALBUSINESSWORLD
International | US *(Engelstalig)*

Het gehele drieluik van Prof. Ken Grady over Lean en de Juridische Praktijk | Lean is the Path to the Perfect Legal Practice

Prof. Rudy Moenaert over digitalisering als een vloeibaar begrip en de krachten achter deze digitalisering | Digital Fluidity



Lean Is The Path To The Perfect Legal Practice

An Essay in Three Parts

By Kenneth A. Grady, Lean Law Evangelist at Seyfarth Shaw LLP, Professor at Michigan State University College of Law

Part 1&2 are also published on the website. This is the complete article incl. part 3.

Lean is a philosophy that every lawyer says they understand, yet few really do understand. In this essay, I will give the longer explanation of what Lean really means and why it is critical for lawyers to learn. But, I also recognize that lawyers like the short, pithy version before they dig in to the details. So, this is the way one lean thinker [explained](#) what lean coaches do when his seven year-old daughter asked what teaching lean meant, “Daddy tries to teach people how to work faster and make less mistakes. And, most importantly, we also try to teach people to be nice and respect each other... that way everyone can do their very best.”

I have divided this essay into three parts. In the first part, I give a brief overview of the history and five basic principles of Lean. In the second part, I will explain how Lean can help legal services providers. In the final part, I will explain how to incorporate Lean ideas into your legal

services and turn your organization into a continuous improvement enterprise.

Lean Unites Many Streams of Thought

In the 1940s, a startup in the automotive industry called Toyota Motor Company began uniting many streams of thought into what became the Toyota Production System (TPS).

Five major streams form the core of TPS.

- First, three philosophers in the United States—Charles Sanders Pierce, followed by C.I. Lewis and John Dewey—founded the pragmatism tradition of philosophy. Pragmatists focused on practicality, **claiming** “that an ideology or proposition is true if it works satisfactorily, [and] that the meaning of a proposition is to be found in the practical consequences of accepting it.” Walter Shewhart, who was followed by W. Edwards Deming and Joseph Juran, created the quality movement in the manufacturing world. Shewhart built his statistical quality control ideas partly on the pragmatist tradition. Deming and Juran, who learned statistical quality control from Shewhart, introduced quality concepts to Japanese businesses after World War II.
- Second, Henry Ford developed the moving assembly line. The moving assembly line revolutionized manufacturing. Instead of a team of craftsman working in one spot to put together a car, the car chassis started a journey through the factory. Periodically, a group of workmen would perform a specialized task, such as put in the engine or the wheels. The change from one-spot production to the moving assembly line, essential for something as complicated as a car, became a core competency of manufacturing that still exists today.
- Third, the United States corner dry goods

- grocers, butchers, bakers, and fresh vegetable markets were brought under one roof by the supermarket. One stop for all your grocery needs. Supermarkets used shelving systems customers served themselves from instead of using clerks to serve customers. The customer would pull a can of corn or peas off an inclined shelf that had many more cans ready to slide into place. This system was the origin of Kanban.
- Fourth, Frederick W. Taylor, a young engineer working at a steel company, developed the ideas of scientific management. Using his ideas, companies standardized work, used metrics to measure the time spent on tasks, and brought discipline to the unruly factory floor.
- Finally, the United States government contributed by creating the Training Within Industry (TWI) system at the beginning of World War II. As trained workers left factories to join the armed forces, the U.S. had two problems. Factories needed to scale up production to meet the demands of the military. At the same time, the ranks of skilled workers were depleted. In one case, lens grinding, it took five years to train a replacement. Using TWI, the lens grinding companies were able to bring the time to train a replacement down to six months and by the end of the war it was down to six weeks.

TWI was developed by the U.S. government and implemented by industry to address the worker problem and industry used it in offices and for services, not just on the factory floor. It performed far better than expected and was used from 1940 to 1945. According to many, TWI was key in the U.S. producing the products needed to win the war. While TWI was terminated in the U.S. when the war ended,

General MacArthur, leader of the allied forces in Japan, introduced it to Japanese businesses to help them re-build. TWI was a major part of what became TPS. While TWI brought many elements to TPS, the most notable came to be known as “respect for humanity.”

At Toyota Motor Company, Taiichi Ohno was tasked with helping the company build its automotive manufacturing business under the harsh post-war conditions. Raw material, workers, and money were in limited supply. Everything had to be used wisely and wasting anything was the new enemy. Ohno, with a group of engineers working together as the Toyota Autonomous Study Group, pulled together these streams and developed many other pieces that they used to build the Toyota Production System.

In the early 1990s, John D. Krafcik, was doing research for James Womack, who was writing the book *The Machine That Changed the World*, which kicked off interest in TPS in the United States. Krafcik, a graduate student at MIT at the time who has since held many senior roles in the automotive industry including CEO of Hyundai Motor America Inc. and today is Alphabet’s CEO of Self-Driving Cars, coined the term “Lean” for Toyota’s system. Womack and one of his co-authors then published the primary work on Lean, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth In Your Corporation* (Womack and Jones, 1996). They used the term “Lean Thinking,” because they recognized that U.S. manufacturers, especially automobile manufacturers, would be reluctant to adopt a system called the “Toyota Production System.”

Today, Lean is used in industries of all types throughout the world. According to the [4th Biennial PEX Network Survey \(PEX, 2015\)](#),

Lean is the most widely used form of operational excellence in corporations (53.27%). Reflecting the general trend of services moving to adopt operational excellence methodologies, corporate departments, such as finance, HR, legal, and customer service, are steadily increasing their use of Lean.

Despite the overwhelming success of Lean, the legal services industry has been one of the last to adopt its philosophy and methods. Lawyers believe that Lean will force them to give up their autonomy, pride in quality, and their professionalism, all of which lawyers cherish. It is time to debunk that myth.

Not Strange Bedfellows

Lawyers look skeptical when they hear “Lean” and “law.” Their visceral response is that something born and raised in the manufacturing world has no place in the professional services world. Lawyers don’t make toasters, they solve the world’s problems. This type of work should not be measured by a stopwatch and humans should not be treated as robots, asked to perform the same task again and again without variation.

Of course, there is some merit in what lawyers say. Delivering legal services is not the mass production of goods. But Lean also is not what they have been taught or imagine and so the comparison is inapt. What lawyers fear is not what Lean brings.

Ironically, what lawyers do today is much closer to the dreaded production line and Lean is key to taking lawyers to the types of practices they would like to have.

Lean sits well with anything people do, legal services included. The Lean philosophy is built on five principles that form a virtuous circle.

Womack and Jones enunciated those principles in *Lean Thinking*:

1. Specify what creates value from the client's perspective.
2. Identify all the steps across the entire value stream.
3. Create flow among those steps that create value.
4. Only make what is pulled by the customer just-in-time.
5. Strive for perfection by continually removing waste.

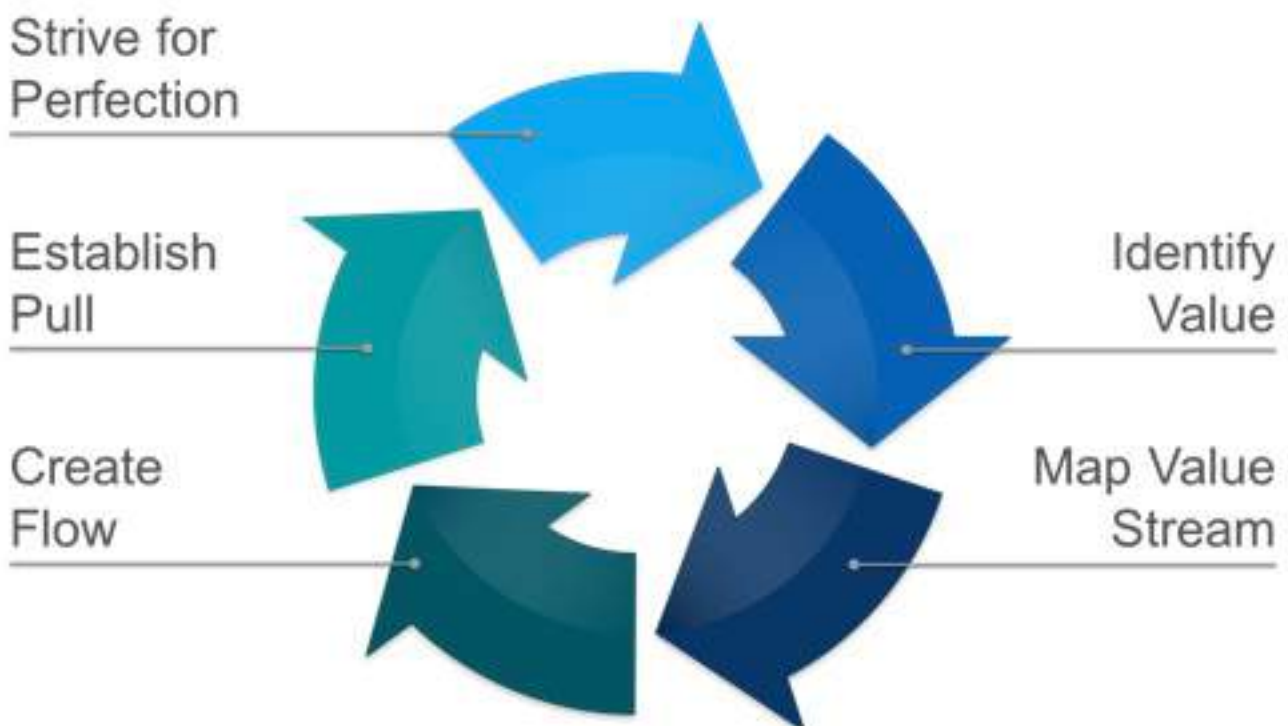
Principle 1: What Creates Value

Lawyers provide services to clients. They help clients solve problems. Thus, whatever the lawyer does should create value for the client. While this seems self-evident, for lawyers there are some interesting twists. Lawyers work under a regulatory scheme that does not permit them to do whatever a client wants, even though doing so would create value

for the client. A lawyer may be creating value for his client by helping the client move funds to evade paying taxes, but the lawyer is not free to help his client commit a crime. While a lawyer should create value for his client, there are limits on such value creating efforts. But, it also is hard to justify a system where a lawyer spends a lot of time on things that don't add value for the client and then charges the client for the non-value added services.

Principle 2: Identify the Value Stream

This principle is foreign to most lawyers. They simply do what they do to finish the task set before them by the client. They do not classify the things they do into those that provide value and those that do not. Within Lean, we do that classification. We want to know which steps are the ones adding value and which ones don't, or in Lean terms, which ones are waste. When we identify the value stream, we pull together those groups and processes that stand between the client request and the delivered solution,



and include only those that add value. This gives us a story book of how to get from beginning to end with minimal waste (I'll show you an example of a value stream map in a bit). The things that add waste are the things which make the lawyer's job stressful, boring, and more like the assembly line than a creative opportunity to bring innovative solutions to client problems.

Principle 3: Create Flow

Flow occurs when each value step connects to the next value step without waste. While this sounds simple, it is extremely difficult to achieve. The service provided must move from client to lawyer, and within a firm or other organization from lawyer to lawyer, and then from lawyer to client, without any drag or interruption. The entire process must be free of waste. To get flow, we must change processes so that instead of each person pushing work to the next, each person pulls work. Flow is something we all want to get to, but no one has yet to achieve in its ideal form.

Principle 4: Just-in-Time

The just-in-time principle comes from the supermarket. Ideally, when you go to the shelf and remove a can, another one drops into place for the next customer (who is right behind you). In its highest form, just-in-time (JIT) means that each thing done in the value stream happens immediately before the next activity in the stream, not too early or too late. On a production line, the parts to attach the engine arrive at the work station just when the worker needs to use them. They are the parts needed for that particular chassis and engine, no others. JIT in legal services happens when each person in the value stream does just the work the client

needs, when the client needs it, and no more or less.

Principle 5: Strive for Perfection

In Lean, your value stream would achieve perfection if you could remove all of the waste in it. This does not happen in real life, and so the virtuous circle of Lean continues as we cycle through the principles over and over again, always trying to move a bit closer to perfection. This is where the term "continuous improvement" comes in. Lean is not episodic improvement events, it is a drive that means every day, every employee looks at what she does and questions how she can do it better.

'In the second part of this essay, I will explain how Lean can help legal services providers'

Lean Is The Path to the Perfect Legal Practice

In the first part of this three-part essay, I gave a brief overview of the history and five basic principles of Lean. In this part, I explain how Lean can help legal services providers.

As James P. Womack and Daniel T. Jones explained in their book, *Lean Thinking*, there are five principles at the core of the Lean philosophy:

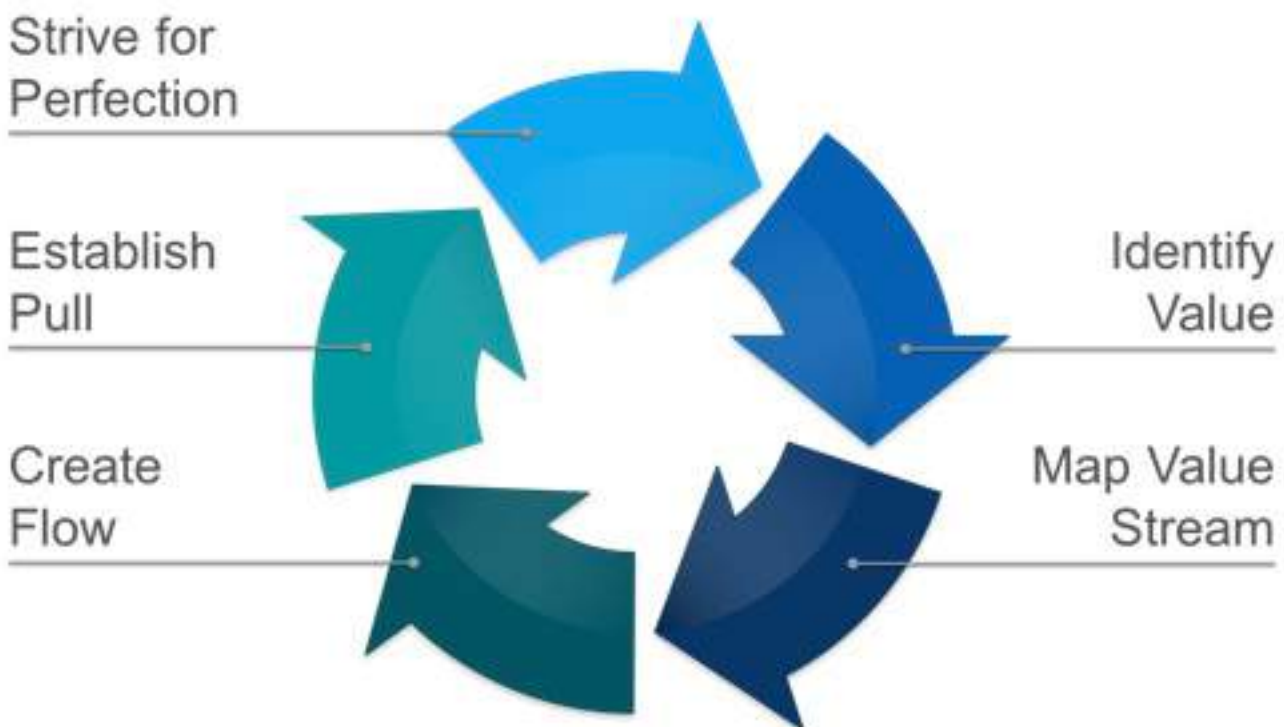
1. Specify what creates value from the client's perspective.
2. Identify all the steps across the entire value stream.
3. Create flow among those steps that create value.
4. Only make what is pulled by the customer just-in-time.
5. Strive for perfection by continually removing waste.

To see how these principles work in law, let's look at a simple legal service. The client calls a law firm asking the lawyer to draft a contract. This is the "pull" that triggers the value stream. Ideally, the lawyer to whom the matter is routed is the lawyer who will draft the contract (and if the contract can be assembled by a paralegal using document assembly software, then the paralegal would receive the call).

In our ideal value stream, the lawyer receiving the call is ready to work on the contract immediately. The client was routed to this lawyer because she had time to work on the contract and the necessary expertise (some consulting firms use software to help them achieve this). She opens a contract template (no searching) and fills in the necessary information. The software checks what she is typing so that errors are corrected on the fly. She finishes the drafting step, reads the document on the screen (this is the

quality check step), and sends it to the client. The value stream is tight (there are ways to tighten it, but this isn't bad) and the client receives what she requested—a contract that is fit for her purpose (not too complicated, but not missing critical elements).

Even though many lawyers would protest that this describes how they draft a contract today, some quick observation and value stream mapping reveals that this is rarely if ever the case. Even if this idealized version of contract drafting were accurate, there are still many things we could do to improve the process. Using various Lean improvement techniques, we could bring the process closer to perfection, and then cycle again to get even closer. Each cycle would accomplish many things, including cost reduction. But it is this idea that *all* Lean has to offer is cost cutting that got Lean got off on the wrong foot in the legal industry.



Lean Reduces Costs, But It Is Not Cost Cutting

None of the five principles mentions cost cutting. And yet, within the legal industry, Lean has become known as simply a cost cutting tool. In part, this is because Lean was introduced to the legal industry at a time when corporations were focusing on what became the “more for less” dilemma. Corporate counsel faced increasing compliance and regulatory requirements in the United States and globally. Business models were evolving quickly and adding new areas, such as social media and digital tools. The combination of these factors meant in-house counsel needed to provide more to their clients.

At the same time, in-house lawyers were being asked to focus more on their budgets. They were told to spend less, or at least not spend more. They also were told that budgets were real, not just estimates that could be missed. The increased financial discipline combined with increased service quantities created a problem. The solution seemed to be reducing the cost of each unit of legal service and Lean became one way to cut costs.

Unfortunately, this got Lean off to a bad start. Rather than asking the broader question of how to improve legal services delivery in a way that would reduce cost, the industry focused on cost itself. In medical terms, this is treating the symptom without looking for the underlying cause of the disease.

Lawyers began taking one day seminars intended to teach them how to do short improvement events, which they thought would get costs down. The legal industry’s approach to Lean became: process map, remove some waste, and hope the cost dropped. Not surprisingly, this 1-2-3 approach to Lean has not been

satisfying to many. While paying attention to a process will cause some improvement, without a more robust Lean approach built on a deeper understanding, the fast food fix to legal services delivery leaves one craving something more.

Re-Directing Lean In Legal Services

Starting fresh with Lean in the legal industry, we can see how it has the potential to help us do much more than cut costs. In their first book, *The Machine that Changed the World*, Womack and Jones set the goals for Lean much higher: “[T]he adoption of lean production, as it inevitably spreads beyond the auto industry, will change everything in almost every industry—choices for consumers, the nature of work, the fortune of companies, and ultimately, the fate of nations.”

One way to appreciate the benefits Lean can bring to legal services delivery is to start at the end of the value stream. Under the labor-intensive, craft system of legal services delivery every lawyer employs today, the time and cost of achieving what the client wants reaches a point where the client will pay no more even though the lawyer can imagine ways to reduce risk or improve the quality and value of the service. The lawyer must stop and deliver the service to the client.

Lean provides a way to get past the barriers created by the increasing cost of labor without resorting to the high cost of technology. The goal of Lean is perfection. To achieve that goal, we trim away everything that isn’t value. Again, looking at legal services value streams, Lean allows us to reduce what we spend on what does not add value and re-direct our energies on providing value. Doing so, we can do more to improve quality, enhance value, and generally improve services.

If a client will spend \$10,000 for a service, Lean gives us two basic options (with many variations). First, we can reduce the cost of providing today's service, while maintaining (usually improving) quality, timeliness, and fitness for purpose. This allows us to drop the price so the client pays less, while at the same time the cost to produce the service has dropped so the value (profit) to the lawyer remains the same (in a decent Lean program, profit would go up even though the price came down). For certain services, this helps the client and the firm.

Second, because the cost of providing the service has dropped, we can add value to the service while keeping the price to the customer the same. We can increase service levels (quality) or expand service levels (e.g., cover those ideas we couldn't cover at a higher service level cost). In other words, the Lean lawyer can provide more and better quality service than the non-Lean lawyer at the same price.

Quality comes up a few times in these examples. Obviously, quality is important to lawyers. But in the labor-intensive processes we use today, we can only do so much before the cost of the service becomes too high given the price the client will pay (some clients are not price sensitive on some matters, but those form the minority). We don't have the time or the money in the budget to read the brief again, check the citations again, or do other work (or re-work) to improve quality.

Lean's goal, however, is perfection. Perfection means zero defects in the services delivered to the client. To achieve zero defects, we must redesign processes so that defects are removed as soon as they are created. We can't wait to the end and look for defects (read the brief one

more time), because the cost is too high to find and remove them. Lean's goal, then, is consistent with and a better way of achieving what lawyers want to provide their clients—the highest possible quality in legal services.

'In the final part of this essay, I will explain how to incorporate Lean ideas into your legal services and turn your organization into a continuous improvement enterprise'

Lean Is The Path to the Perfect Legal Practice

In the first part of this three-part essay, I gave a brief overview of the history and five basic principles of Lean. In the second part, I explained how Lean can help legal services providers. In this final part, I explain how to incorporate Lean ideas into your legal services and turn your organization into a continuous improvement enterprise.

Once we accept that Lean is consistent with the goals we want to achieve as lawyers, the question is how we can go about those goals using Lean. This is where we re-start our Lean journey by going back to the five principles and looking at them from the viewpoint of a legal services provider.

Principle 1: What Creates Value

We must first understand what our clients mean by value. Lawyers stumble over this principle, because for a long time lawyers have defined for their clients what value means, or at least assumed that was part of their job as professionals. The client came to the lawyer with a problem and the lawyer decided how to solve the problem, which presumably was the value the client wanted.

Law was mysterious, an opaque way of transforming inputs (problems) into outputs (solutions). Lay people were not trained in the mystical arts and could not be expected to discern what was valuable to them. That was the job of the lawyer.

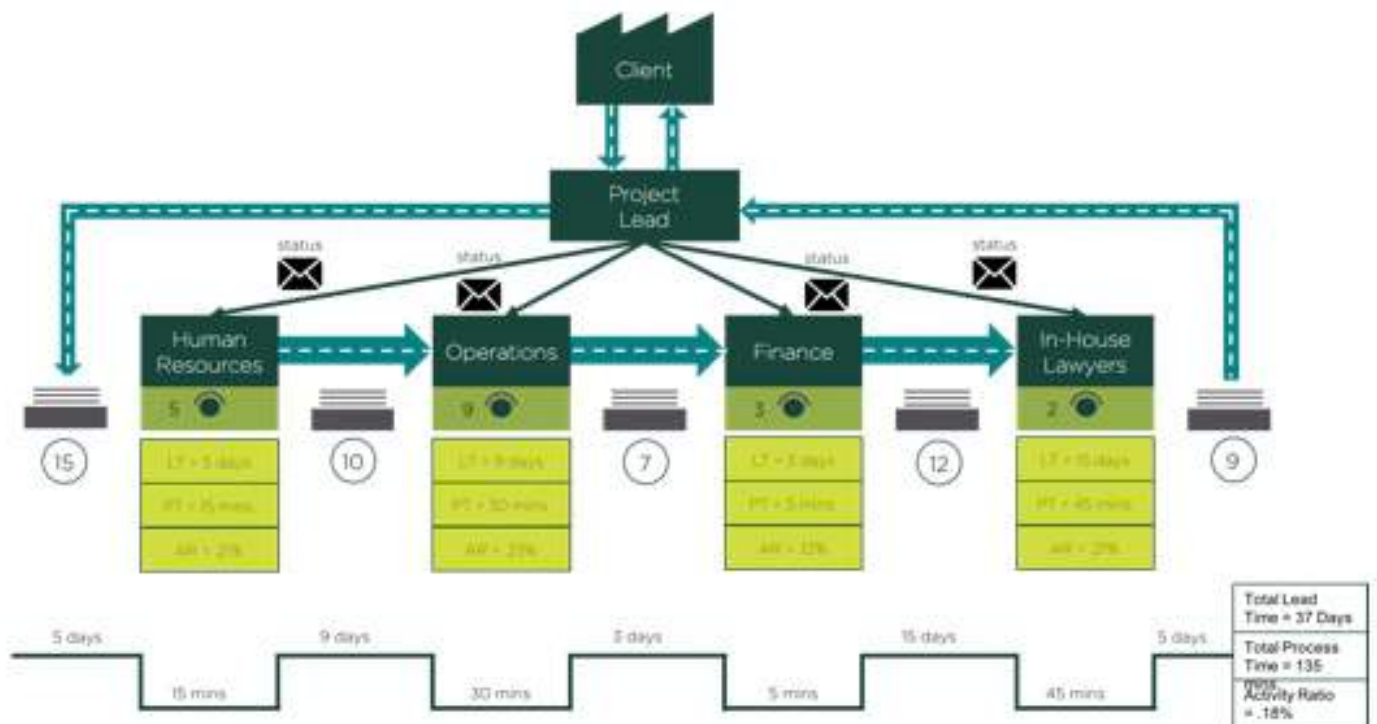
At the corporate level, that paradigm has changed dramatically since the 1970s. The role of the in-house lawyer has grown considerably to where today, the in-house lawyer (typically a former law firm lawyer) is in a much better position to determine what value means to the client. The in-house lawyer understands the law, so there is no mystery about legal services, and she understands the needs of the client. She can set the bar for what is needed separate from what the law firm lawyer wants to provide. The client and the outside lawyer must start by agreeing on what value means for each matter in its particular context. Put differently, each matter requires a risk-based evaluation of what value is needed to handle the matter. That

value determination will guide the next step, where the lawyer determines the value stream.

Principle 2: Identify the Value Stream

Value determination is the starting point. You must know what your client values if you want to focus the stream of what you do to produce that value. As the famous baseball player Yogi Berra said, “If you don’t know where you are going, you’ll end up someplace else.” A value stream is the sequence of value-added steps that leads directly from the client request to what you and the client have defined as value to the client. Knowing the goal, you can now identify the value stream.

Many lawyers have been taught in what the trainer called “process mapping.” They assemble in a room and using sticky notes, create a flowchart-like diagram that shows the steps in a process from beginning to end, complete with detours. Unfortunately, these sessions seldom result in process maps or value stream maps.



Lawyers create Centaur maps—a hybrid that does not serve any purpose well.

A value stream map is like a story book. At a high level, it pulls together in a visualization the groups that are part of the value stream, where the process is push or pull, inventories, numbers of participants, and major metrics for the system. It gives you a good overview of the system, which you can use to target processes needing improvement. It does not, however, provide the granularity or specificity needed for process improvement. A true process map is far more granular than what lawyers typically see in Lean training, but process mapping is for another day.

Value stream maps require a trip to gemba—the place where the action happens. For a manufacturing plant, the gemba is obvious. You go to the factory floor and observe the activities that make up the value stream. Lawyers think they can skip the trip to gemba, asking why they need to stare at an office. But going to gemba is essential. As you watch someone go through their routine in an office, you will see the many opportunities to remove waste (which is why the seminal value stream mapping book was titled “Learning to See”). Creating a value stream map helps you identify where to focus your improvement efforts.

Principle 3: Create Flow

Legal services delivery falls at the opposite end of the spectrum from flow. Remember, flow happens when each value added activity smoothly connects to the one before it and the one after it, with no waste. Legal services delivery is a jerky, pushy affair encrusted with waste.

The partner pushes work to the associate, whether the associate is ready to handle the work or not. The partner waits until the as-

sociate completes his task, which depends on the other things in the associate’s in-box (and the clout of the lawyers who assigned those things). Work jumps back and forth, as partner and associate correct each other’s mistakes, fill in blanks, and gather additional information through research or queries to the client. The circle expands to include work flowing back and forth with the in-house lawyer and perhaps members of the management team. Somehow, they all reach the point where they call “done.” We can eliminate much of the back-and-forth activity with templates, checklists, and transparent processes. None of these steps impedes what lawyers want to do, yet all improve the process for delivering their services and, properly done, move processes towards flow.

Principle 4: Just-in-Time

When work arrives and you aren’t ready to do it, your system lacks on just-in-time. In the corporate law department, the description often is more just-when-I-can-get-to-it. Work rises and falls based on who asked, who screams, and which impending crisis needs to be averted. Multiply this case by many lawyers working across many matters and you have a system that fights fires.

JIT tackles these problems by improving the process. What causes work to build up (and the true answer seldom its “we have too much to do”)? Why are some activities performed too early and some performed too late?

Principle 5: Strive for Perfection

If there is one principle out of the five where legal services have stalled, it is in the drive to continuously improve, also called striving for perfection. In people, this is a quality that separates those who achieve much from those who don’t. Although I don’t have a scientific study at

my fingertips to support this, I believe that this quality is closely linked to curiosity. I also believe that curiosity is something we find less frequently in lawyers today.

To strive for perfection, you must continuously ask “is there a better way”? This does not mean constantly re-working the contract or brief on the client’s dime. It does mean asking when each matter finished how you could have done it better, faster, or less expensively. It does mean questioning each day why you do the things you do and if clients perceive them as value.

Striving for perfection sets apart the Lean winners from the also-rans. In the legal industry in particular, we have seen very few firms that have employed Lean move from episodic use to continuous improvement—the constant drive to achieve perfection in legal services delivery. This isn’t surprising, because to go from an intermittent improvement environment to a continuous improvement environment is perhaps the most difficult, and yet the most rewarding, step in any Lean program. And, how to do so is the last point for this essay.

The Kata Of Continuous Improvement

Ask someone in the legal industry what they think Lean means, and you will probably hear a story about “process mapping.” In the last decade, as many legal consultants and others have run to introduce Lean to their clients, they have latched on to the idea that process mapping seminars and some training on how to do a “kaizen event” will launch clients into blissful days of ever-decreasing costs.

Kaizen events are interesting—and very American—things. In the 1980s, Maasai Imai was a consultant in Japan who had worked for Toyota

Motor Company, among other clients. He was a TPS aficionado and was bringing it to clients outside the automotive industry and outside of Japan. He needed a way to introduce clients to the concepts and so he built into his program a two-day workshop that included a kaizen burst (kaizen roughly translates into “continuous improvement”). A burst used a small team that focused for a brief period on a particular improvement problem. Toyota Motor Company occasionally used the burst approach when some problem needed a bit more than continuous improvement.

Imai’s workshops were successful and as he moved them to the United States he found that two days wasn’t sufficient, so he extended the workshops to five days and called them “kaizen events.” In other words, the concentrated burst that Toyota Motor Company occasionally used, became a two-day workshop and then a five-day workshop Imai used to market his consulting services. The Americans who took the workshops believed that kaizen events were the normal way to approach improvement efforts and the idea became embedded in the U.S. view of Lean.

As Lean moved into legal services, it brought with it the kaizen event. Now, lawyers hear the word Lean and they think “kaizen event”—the need for continuous improvement has been lost. Lawyers, law departments, and law firms think the way to implement Lean is through these concentrated events. That is bad, but the situation got worse. Lawyers are impatient and complain they don’t have five days to spend on one improvement event. So, the time for kaizen events decreased from five days, to a few days, to less than a day. Lean training workshops today typically last a day at most (often half a day) and have become show-and-tell mapping

events. Continuous improvement has been transformed into quick fix. We have moved far away from the Lean that helps organizations. This brings us to *kata*. If you have watched a video of a Japanese martial arts class practicing, you have seen a *kata* in action. In martial arts, it is a sequence of steps that are repeated over and over again so that the student becomes highly proficient in the steps. In the words of one popular meme, they become part of the student's muscle memory. In Lean, *kata* stands for learning the improvement parts of Lean, so that continuous improvement becomes part of your daily routine. Improvement is not delegated to the few hours or days of a kaizen event, it happens all the time.

Kata is a culture change for an organization, especially a legal services delivery organization. Law firms are not set up for continuous improvement. The individual lawyers pay attention to the developments in their specialties and keep up with the law, but they do not continuously focus on ways to improve their practices. If anything, the compensation of most firms—based on the billable hour—tilts against improvement. Being less efficient has its rewards.

Kata isn't easy. Remember how hard you fought against practicing the piano or learning to dribble the soccer ball? Habits are not easy to learn or break. To make the culture change so that the *kata* of continuous improvement becomes part of the organization, you typically need something that binds together the employees of the organization. This is the second (or perhaps first) major hurdle for legal services delivery organizations. Working under a common banner (a law firm name) or within a group (a law department) is not sufficient. Peo-

ple need something more to rise above the crowd—to invent them to practice the continuous improvement *kata*. Continuous improvement requires that individuals be bound together to achieve that something more, that greater purpose.

Healthcare is going through its own Lean transformation right now, and you can see where healthcare workers have an edge over lawyers when it comes to finding a greater purpose. Everyone who works on the pediatric cancer ward comes to work with a common purpose that drives them through the day. Wanting to reduce the suffering of children naturally drives people. Wanting to write a pithier contract to help a multi-billion dollar company earn more money pulls less on the heartstrings.

Though it may be difficult, for lawyers, law firms, law departments, and legal services delivery organizations generally to succeed at Lean, they must find their greater purpose. It is that purpose that will motivate individuals to expend the effort to learn the *kata* of continuous improvement and to approach each day as another opportunity to get better. With that transformation, legal services delivery organizations will find the multiplying effect of continuous improvement powers them past competitors; makes work more interesting for the participants; improves the quality, timeliness, and efficiency of services; and yes, drives down costs.

Embrace Lean And The Future Of Legal Services

Lean entered the legal industry through the backdoor as a way to address clients' growing concern about how to provide more legal services using fewer resources. Lawyers immediately and not surprisingly pulled back from

what they saw as an attack on the things they prized the most: autonomy, creativity in solving problems, and professionalism. Many met the meme “law is a business” with the rejoinder “law is a profession.”

Law is both, and one part without the other will not survive. When we say law is a business, we recognize that the time when money was no object is now firmly in the past. We are not likely to hear current day equivalents of Nicholas de-Belleville Katzenbach (IBM’s former general counsel) respond to the question whether the sky was the limit for resources available to fight the government’s antitrust lawsuit with the answer “There is no limit.” That door has closed. Lawyers also are not likely to hear clients say, “do what you think is best” and be left to decide for themselves what value to provide.

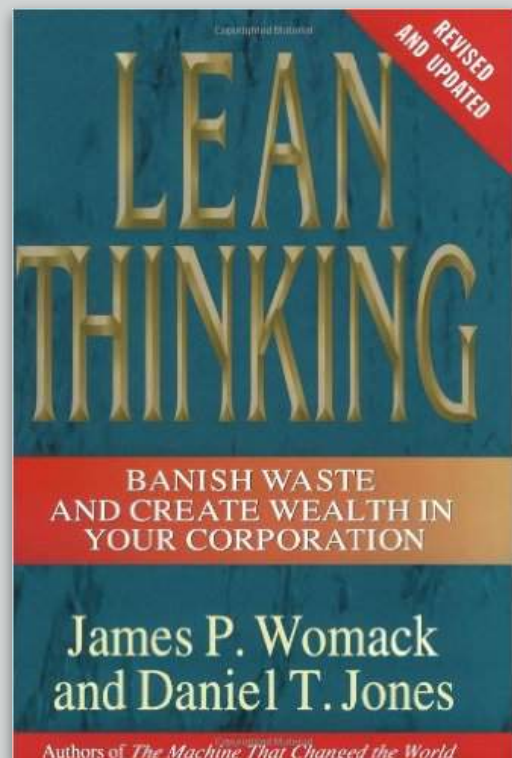
Like many things, what it means to be a professional is no longer clear (and perhaps it never was). But it must stand for something and that something at a minimum is to perform one’s tasks at the highest level possible. It is inconsistent with legal professionalism to disrespect time, quality, or people.

This is where law and Lean are aligned. Whether counseling a client, preparing a contract, or judging a dispute, professionalism dictates using the means at our disposal to provide products and services clients cannot obtain through other means. Lawyers must provide their services at the highest level possible, but not at the highest cost possible. Reconciling these demands requires creativity, innovation, and deep respect. Lean is a well-established path to higher quality, improved productivity, increased timeliness, and greater respect for the people who provide the services. It sits on

the direct line between what lawyers want to do and what clients want them to do. Lean is the path to the perfect legal practice. -Ken Grady

Profile Ken Grady on [LinkedIn](#)
Publications/Social Media
Twitter: [@leanlawstrategy](#)
Publications:
[www.SeytLines.com](#)
[Rethink The Practice](#)
[Other Publications/Posts](#)

Book Tip





Digital Fluidity

By Prof.dr. Rudy Moenaert MBA, Professor Strategic Marketing and Academic Director Master of Marketing program at Tias School for Business & Society.

No Line on the Horizon

Our world is in a state of constant disarray. Let's not blame it on Trump, Putin or Farage. It is the incessant influx of digital innovations that leaves us flabbergasted each time we view the technology section of *The Financial Times*.

The weekly flood of digital gimmicks makes us believe we are living in a gadget economy. Robert Gordon argues in *The Rise and Fall of American Growth* that the multitude of innovations we are witnessing today do not measure up against the breakthrough innovations of the past. That discussion misses the point entirely, however. It is irrelevant how contemporary innovations such as Oculus Rift and Amazon Echo stack up against the discovery of antibiotics, CT-scanning and the steam engine. For these are riveting times, where industries are disrupted as

never before. The state of the economy is **fluid**: the dominant business concept in many industries is under attack, while the configuration of the new dominant business recipe remains elusive, fuzzy and often completely undefined.

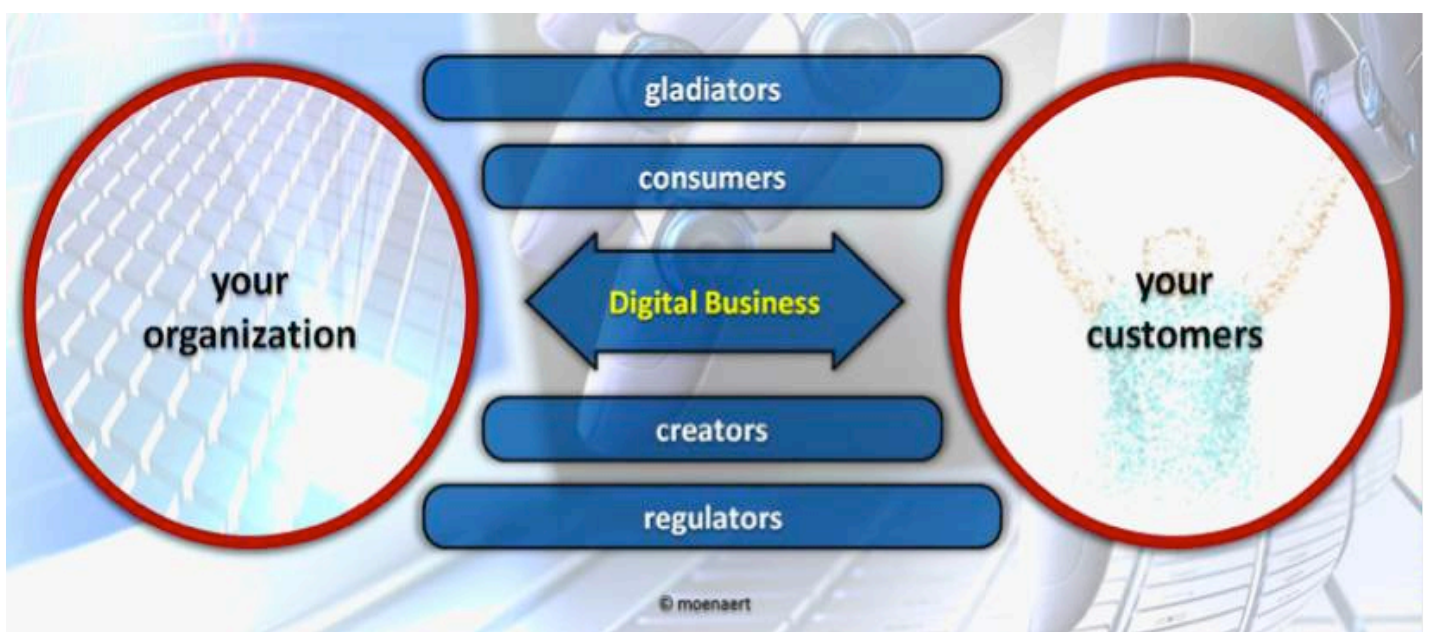
The *New York Times* described it as follows in its own innovation report a couple of years ago: "Transformation can be a dangerous word in our current environment because it suggests a shift from one solid state to another; it implies there is an end point." In the words of U2, there's no line on the horizon.

Mind you, whenever we coin the term *digital business*, it may refer to (1) digital media (e.g., websites, blogs, content marketing, social media, crowdsourcing), (2) digitally enabled markets (e.g., e-commerce, EDI, auctions, crowdfunding), (3) digital products (e.g., digital radio, games using augmented reality, online streaming, cloud services) and (4) digital business processes (e.g., CRM, ERP, 3D-printing, data mining, precision agriculture). Thus, digital business advances on four fronts simultaneously: media and markets, products and processes (**M2P2**).

The Forces that Shape Digital Fluidity

First and foremost, the **consumer/client** is a formidable force in digital transformation.

1. Savvy consumers are eager to test out novel offerings. New pricing strategies such as *freemium* pricing enable the swift adoption of innovative propositions. Consumption patterns change drastically. We nowadays consume music, movie series and journalism completely different as compared to 10 years ago.
2. The world has become a village. Consumers connect globally through loosely coupled and highly diverse networks. The brawl between supporters and critics of Trump has taken on a global dimension. Provided people are on social media, there are only four degrees of separation between two randomly chosen persons on this planet. "When considering another person in the world, a friend of your friend knows a friend of their friend, on average" (Backstrom et al., *Proceedings of the 4th Annual ACM Web Science Conference*, 2012).



3. There is no stopping to the rise of user-generated content. The social media have given each and everyone willing to participate in the global discussion a versatile tool to express themselves.

4. Transparency and trust have become constituents of the modern consumer communities. Unfortunately, group cohesiveness within ideological communities has also given rise to fake news, and triggered some of the biggest political upsets in recent times (Brexit & Trump).

Creators

The second force concerns the creators, i.e., the organisations, institutions and people that build or enable the technologies.

5. What makes the current era of application so peculiar is, as was powerfully synthesized by General McChrystal in *Team of Teams*, the combination of speed and interdependence of innovation. Artificial intelligence and big data, mobile and Internet of Things, they evolve frantically, continuously reinforcing each other.

6. Because of network externalities, marginal costs approaching zero, and lock-in effects, digital innovations create the perfect breeding ground for winner-takes-all outcomes. In *Sapiens*, the magnificent story of humankind by Yuval Noah Harari, the author states that empires "*rule over a significant number of people*" and are "*characterized by flexible borders and a potentially unlimited appetite.*" By all means, Facebook, Amazon, Google have truly become digital empires.

7. Notwithstanding the incredible scale that some companies have realized, they still offer

hyper-individualized information. A Facebook-account can give you a much more fine-grained insight into the issues a person found important right before he or she died than a well-informed undertaker.

Hyper-scale and hyper-targeting are no longer mutually exclusive.

8. It is impossible to overstate the impact of the catalysts: regional heritage (Silicon Valley!), enabling consultants and digital evangelists. Concerning the latter: I have been studying innovation for over three decades now, but I cannot recall ever having witnessed such an unstoppable flood of unsubstantiated advice by self-proclaimed thought-leaders. Digital has become a religion, we believe the future before we have assessed the evidence.

Gladiators

The gladiators are the third force, they are the competitors and complementors in your markets.

9. You and your competitors are constantly assessing how digitization may improve efficiency or differentiation, offer possibilities for disintermediation or even diversification. Disintermediation and reconfiguration of channels and market structures is a constant theme.

10. Digital innovation turns often markets into arenas, where the roles of the participants are fundamentally redefined as the game moves on. Former Intel CEO Andy Grove wrote *Only the paranoid survive*, only to discover that Qualcomm has now conquered the mobile chip market. Industry participants have become gladiators in the arena. Much like

Russell Crowe in *Gladiator*, gladiators can compete or cooperate, leave the arena, or return, be a spectator or engage.

Tell me, does Tesla compete in the car industry, the battery industry or the information industry?

11. The quintessential question in the digital arena seems to be: *who owns the end customer?* Uber and Airbnb have shown the way: *Look Mom, No Assets!* Digital empires are built with amazingly few physical assets but an incredibly strong emotional asset: ownership of the virtual interface with the end customer!




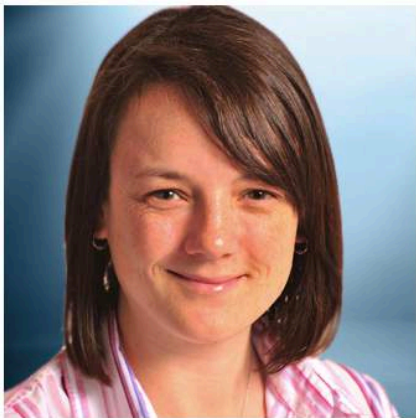
12 Many entrepreneurs dream to become the new unicorn, overthrowing existing industries. The new kids on the block morph into powerhouses and rattle the foundations of the indus-

tries they are disrupting. Entrenched companies must constantly re-invent the core of their business recipes and the culture of their organization.

Regulators

Finally, there are the regulators, i.e., the institutions that design the policies and legal framework governing digital business. They face tough times.

13 Technological evolution outpaces the speed of the legal system. The loopholes in legislation enable the start-up of new business models such as Uber and Airbnb, who build massive scale rapidly. The entrenched competitors such as taxi services and hotel operators must continue to operate within the strict confines of the law. This offers opportunities for shrewd companies – poacher turned game-keeper!

		Legal Artificial Intelligence		THE LEGAL INNOVATION EVENT 8 & 9 MAY 2017 Park Plaza Schiphol Airport	
1 Theme	2 Speakers	3 Vendors	1 Partner	4 Panellists	
					
Daniel Katz			Katie Atkinson		

14. Governments try to capture the rewards of digitization without the pains of technological substitution. In *The Second Machine Age*, MIT scholars Brynjolfsson and McAfee refer to this as the bounty and the spread, respectively.

Governments must exercise a difficult regulatory dance, continuously tweaking and blending moderation and stimulation.

15. There is a strong concern about privacy and ethics. Evidence suggests, however, that the very concept of privacy itself has been re-defined. For a couple of pennies, people are willing to sacrifice their privacy in order to obtain a cheaper car insurance.

16. The sovereignty of the nation states is being challenged by digital players. Tim Cook openly stated to a US Senate committee that Apple "complies with the spirit of the law." Try that lame excuse next time you have been handed an speeding ticket.

Chapter 1, Page 1

Trying to predict the future seems to be a futile exercise. Twenty years ago, *Wired Magazine* offered 101 advices to save Apple. Number 1 on the list? "Get out of the hardware business". Ten years ago, the equally respectable *New York Times* stated categorically that the iPhone would not be a BlackBerry killer. "The uncertainty that shrouds the future is not so much a veil as an iron curtain. In the current state of scientific knowledge, it cannot be penetrated. There is ample opportunity at any point in time for any firm, no matter how large, to fail" (Paul Ormerod in *Why Most Things Fail*) The closest most of us will get to predict or create the future is most likely to create predictions about the future.

That sounds like a dangerous rain dance. However, in the words of Alec Ross in *The Industries of the Future* we are still in Chapter 1, Page 1. Digitisation has merely started! We must prepare for the future! That is the subject of my next article: "**Coping with Digital Fluidity**". (an announcement will be published on *Legal-BusinessWorld*).

About Prof. Dr. Rudy Moenaert MBA

Rudy Moenaert holds a licentiate degree in applied economic sciences from the University of Antwerp (cum laude), and an MBA from the same university (magna cum laude). He earned his doctoral degree from the University of Ghent (summa cum laude) on the subject of the R&D/Marketing interface in technological innovation.

Previously, he has been on the faculty of the Free University of Brussels (Brussels, Belgium), the Delft University of Technology (Delft, the Netherlands), the University of Ghent (Faculty of Economics and Business; Vlerick Leuven Gent Management School) and Nyenrode Business Universiteit (Breukelen, the Netherlands). He has also been a visiting doctoral student at the University of Pittsburgh (Pittsburgh, USA).

In his consultancy, he has worked with companies such as Rabobank, InSites, DSM, Robeco, ANWB, Walt Disney Studios Home Entertainment, Océ, VelopA, Barco, KPN, GfK, Stork, Deceuninck, De Witte Lietaer, 3M, ING, etc

Strategic Legal Technology

Klik hier en lees (online) of download het boek

LEGAL IT TODAY 16 DEC 2016
COMMENTARY, STRATEGY AND MARKET INTELLIGENCE FOR THE GLOBAL LEGAL, TECHNOLOGY COMMUNITY

Klik hier en lees (online) of download het eMag

transforming the legal industry better legal services paradigm

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	6	Daamen advocaten	2
Advocaatscore	33	Deponti	10
Aelen Advocaten	27	Juridisch Adresboek (AEX)	4 / 23
Altoga	6	Advertising Expert indeX	6
Alt Kam Boer advocaten	15	Legaltrek	60
Amice-Advocaten	12	Lexpo The Legal innovation event	18
Boekhandel Douwes	27	Wijkamp advocatuur	27
Branch-Out	2	Vitae Valley	37
Call Care	12	Harvard Business Review Press	29



International Podcasts

LegalBusinessWorld™

PODCASTS
ON THE BUSINESS OF LAW

The screenshot displays a list of three podcast episodes from the 'LegalBusinessWorld' channel. Each episode includes a profile picture of the guest, the episode title, a waveform player, and engagement metrics.

- Episode 1:** Hosted by LegalBusinessWorld, featuring Sara Liesker on 'Litigation Funding'. The episode is 7:05 long and has 1 heart and 46 views.
- Episode 2:** Hosted by LegalBusinessWorld, featuring David Wilkins on 'CLP Harvard, Innovation and the Legal Market'. The episode is 34:40 long and has 1 heart and 73 views.
- Episode 3:** Hosted by LegalBusinessWorld, featuring Mark A. Cohen on 'Innovation and the changing Legal Market'. The episode is 35:37 long and has 1 heart and 82 views.

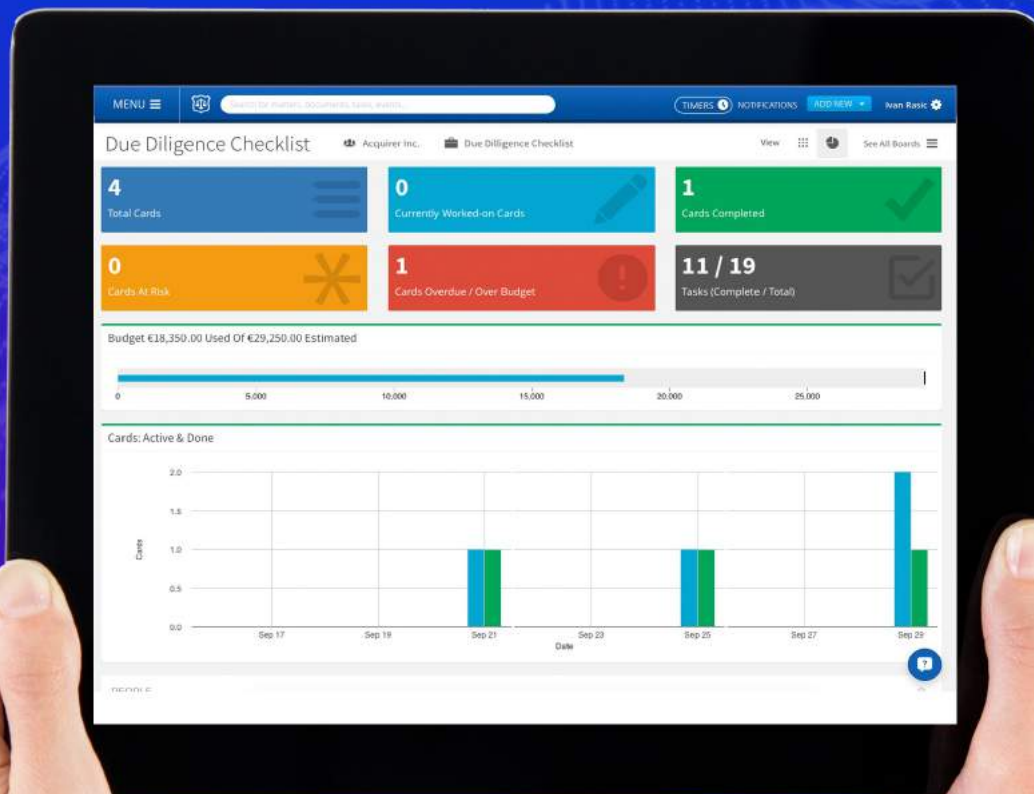




For transparent legal teams.
For ones who manage their projects.
For market leaders.

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>