

THE BLACK BOX bij partnerbenoemingen

Door Scipio van der Stoel en Diederik Gosewehr

**LegalTech in de praktijk, de Review Robot en Machine Learning
Scoren bij cliënten én Google met behulp van contentmarketing
CRM-systeem een noodzaak?**

De transformatie van het handelsmerk ecosysteem

Key accountmanagement als succesfactor

Juridisch Adresboek (legal directory), toegang tot expertise

Ovidius Law

www.ovidiuslaw.nl - Amsterdam - 020 520 69 31

Mr. Bram de Haas van Dorsser, advocaat/partner



Specialist commerciële contracten, IT-contracten, ondernemingsrecht en privacyrecht. Sparringpartner voor ondernemers en procesadvocaat. Geen jaknikker, maar meedenker.

ovidius
advocaten - attorneys at law

Ovidius Law

www.ovidiuslaw.nl - Amsterdam - 020 520 69 31

Mr. Sjoerd van der Velde, advocaat/partner



Arbeidsrechtsspecialist: van ontslag, arbeidsovereenkomsten en ziekte, tot grote reorganisaties, medezeggenschap en grensoverschrijdende vraagstukken. Geen jaknikker, maar meedenker.

ovidius
advocaten - attorneys at law

Ovidius Law

www.ovidiuslaw.nl - Amsterdam - 020 520 69 31

Mr. Jessica Niezen, advocaat/partner



Arbeidsrechtsspecialist: van ontslag, arbeidsovereenkomsten en ziekte, tot grote reorganisaties, medezeggenschap en grensoverschrijdende vraagstukken. Geen jaknikker, maar meedenker.

ovidius
advocaten - attorneys at law

FG Lawyers

www.fglawyersamsterdam.com - Amsterdam - 020 760 31 32

Mr. Jan Paul Franx, advocaat/partner



Ruim 25 jaar ervaring op het gebied van corporate transacties, private equity, IPO's, emissies en arbitrage/litigation. Ruime ervaring met alternatieve markten en het begeleiden van financieringsrondes van groeiondernemingen.



Amsterdam

FG Lawyers

www.fglawyersamsterdam.com - Amsterdam - 020 760 31 30

Mr. Gijs Gerretsen, advocaat/partner



Ik heb meer dan 30 jaar ervaring in de ondernemingsrechtpraktijk. U krijgt specialistische kennis op het gebied van overnames, samenwerkingsverbanden en corporate governance in combinatie met efficiënte en persoonlijke advisering.



FG Lawyers

www.fglawyersamsterdam.com - Amsterdam - 020 760 31 37

Mr. Anne Hakvoort, advocaat/partner



Ruime ervaring in kapitaalmarkttransacties, financieringen, Wft-advisering en het begeleiden van vergunningstrajecten. Focus op FinTech en alternatieve financieringsvormen, zoals crowdfunding.



Altijd bereikbaar via Juridisch Adresboek op www.legalbusinessworld.nl

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



ARTIKELEN

- 07 Key accountmanagement als succesfactor, Barend van de Kraats
- 14 The Black Box bij partnerbenoemingen, Scipio van der Stoel en Diederik Gosewehr
- 29 CRM-systeem een noodzaak? Negen stappen tot betere Business Development deel 5, Dirk Heuff

INTERVIEW

- 22 Scoren bij klanten én Google met behulp van contentmarketing, Ine van de Laar en Eric-Jan Dijks

IN THE PICTURE

- 40 LegalTech in de praktijk, Joost Meijer, Yasmina Ben Daoued, Jan C. Scholtes

COLUMN

- 37 De transformatie van het handelsmerk ecosysteem, Rob Davey

OVERIG

- 52 Nieuwe eBooks
- 53 Lexpo'17 impressie video
- 52 Adverteerdersoverzicht



CASSATIE
IN CIVIELE ZAKEN

Mr. K. Aantjes
aantjes@ aantjeszevenberg.nl

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

070-3906260 | www.azcassatie.nl



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

Voor onder de toga:

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

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



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

De juridische artsenbezoeker

Onlangs kregen wij de vraag of wij vanuit het buitenland voorbeelden kenden waar advocatenkantoren 'dedicated' sales (verkopers) inzetten voor hun acquisitie. Als we kijken in de diverse landen waar LegalBusinessWorld actief is zien we allerlei vormen van sales, die ondersteunend werken bij de acquisitie van nieuwe klanten. Deze lopen van telesales (binnendienstverkopers) tot advocaten die (deels) vrijgemaakt zijn om actief de markt te bewerken teneinde het klantenbestand uit te breiden. Een team met professionele verkopers dat specifiek bezig is met het verzamelen van leads en prospects converteren om zo het klantenbestand uit te breiden zien we eigenlijk niet. Een veel voorkomend argument om dit niet te doen is dat er nauwelijks of geen verkopers zijn die praten op het kennisniveau van corporate of general counsel waarop gepitcht wordt. Totdat we vorige maand met een managing partner spraken van een middelgroot Amerikaans kantoor. Dit kantoor had een 'dedicated' salesteam in dienst dat bestond uit juristen (w.o. HBO juristen) die een half jaar getraind werden in de aangeboden diensten en rechtsgebieden van dit kantoor. Na een half jaar moesten deze 'sales reps' zelfstandig aan de slag kunnen. De managing partner vertelde verder dat hij bij een klant had gekeken die artsenbezoekers trainde om op het niveau van de arts te kunnen communiceren over medicijnen en aandoeningen. Daar waar de artsenbezoeker naast een BA of MA opleiding ook nog een jaar algemene geneeskunde moest studeren, liet de managing partner zijn 'sales reps' verdiepende cursussen doen in de rechtsgebieden waarop het kantoor actief is, afgewisseld met verkooptrainingen. Op deze manier had hij verkopers die op het kennisniveau van de klant communiceerde en gespecialiseerd waren in het vakgebied verkoop. Dat dit effect had kon hij verklaren uit zijn groeicijfers. Het kantoor was sinds zij met 'dedicated sales reps' werkten met 60% in omzet gegroeid.*

Joek Peters CEO iGrowthLegal | LegalBusinessWorld™

* Dit voorwoord gaat over algemene sales teams i.t.t. de rol Key accountmanagement als beschreven door Barend v/d Kraats

Management/Publisher

iGrowthLegal

Joek Peters

Hermen Veneberg

Allard Winterink

jpeters@igrowthlegal.com

hveneberg@igrowthlegal.com

awinterink@igrowthlegal.com

Editorial

LegalBusinessWorld

MBL Media

Exposure/Media advies

Capital Media Services B.V.

mail@capitalmediaservices.nl

024 - 360 77 10

Design & Layout

LateNight studio's

Algemene informatie

info@legalbusinessworld.nl

©iGrowthLegal B.V.

KvK 61819387

LegalBusinessWorld™

LegalBusinessWorld NL

www.legalbusinessworld.nl

LegalBusinessWorld International|US

www.legalbusinessworld.com

eMagazine NL: 8 edities per jaar

eMagazine Int/US: 8 edities per jaar





ARMARIUM

Zorgeloos digitaal procederen

- ✓ Snel digitaal stukken inleveren
- ✓ Jarenlang verstand van zaken
- ✓ We staan voor veilig werken

Vraag nu een gratis demo aan

088 550 4482 | info@armarium.nl | www.armarium.nl

TOGA

atelier

S c h o u t

Kwaliteit met oog voor detail

BIO-toga van lichtgewicht Cool Wool



www.toga-atelierschout.nl

info@toga-atelierschout.nl



Industrieweg 51
3044 AS Rotterdam
Tel.: 010 245 07 66
di t/m vr 9:00 - 17:30
zaterdag op afspraak



Foto door: Maarten Crump

Key account- management als succesfactor

Door Barend van de Kraats, associate partner bij The Alignment House

Met het volwassen worden van marketing en business development binnen veel advocatenkantoren, neemt ook de aandacht voor key accountmanagement toe. Key accountmanagement is een actieve manier om strategisch belangrijke, specifiek benoemde kernklanten - de key accounts - voor het kantoor te behouden en te ontwikkelen. Nog steeds geldt de vuistregel dat zo'n 20 procent van de klanten zorgt voor circa 80 procent van de omzet. Het is dan ook van belang om deze 20 procent ruime en gepaste aandacht te geven, zodat de klant niet alleen blijft maar wellicht in de toekomst ook nog meer zaken gaat doen.

Key accountmanagement als afgeleide van de kantoorstrategie

Een key accountmanagementprogramma richt zich altijd op een beperkt aantal strategische kernklanten van een kantoor.

Deze kernklanten zijn specifiek benoemd en krijgen individuele aandacht, omdat ze een cruciale bijdrage leveren aan de doelstellingen en soms zelfs het voortbestaan van het kantoor. Het zal niet de eerste keer zijn dat een kantoor in de problemen komt, omdat een grote klant geen of steeds minder vaak opdrachten gunt. Of een klant ook een kernklant is, hangt af van een aantal belangrijke criteria, die de partners binnen een kantoor vooraf duidelijk met elkaar afspreken.

Het leidende criterium is dat een key account een kritische bijdrage levert aan de strategische doelstellingen van het kantoor. Dat kan op meerdere vlakken liggen. Een key account kan een groot deel van de omzet van het kantoor vertegenwoordigen en een eventueel vertrek van deze klant heeft dan gelijk serieuze financiële gevolgen. Maar er kunnen ook niet-monetaire afwegingen zijn, zoals de status om geassocieerd te worden met een bepaalde klant of het relatienetwerk dat door middel van deze klant wordt ontsloten. Of misschien is een klant nog niet zo groot – in termen van omzet – maar zijn de verwachtingen wel dat dit voor de toekomst een grote klant kan worden. Ook dan is een ‘speciale’ aanpak als key account gerechtvaardigd.

Key accountmanagement als verantwoordelijkheid

Soms wordt wel gesteld dat key accountmanagement eigenlijk oude wijn in nieuwe zakken is, een synoniem voor relatiemanagement. In essentie komen de doelstellingen van key accountmanagement en relatiemanagement inderdaad met elkaar overeen; gericht op behoud en ontwikkelen van klanten. Een belangrijk verschil is echter dat key accountmanagement zich richt op een beperkte groep klanten, die op basis van vastgestelde criteria

zijn benoemd en van grote strategische waarde zijn voor het kantoor. De bestuurders of partners hebben met elkaar de groep kernklanten benoemd, en sturen gezamenlijk op het behalen van de doelstellingen van het key accountmanagementprogramma. Het is dus niet alleen de individuele partner die besluit aan welke klanten hij zijn tijd besteedt, maar het is een collectieve beslissing afgeleid van de strategie van het kantoor. Daarmee is key accountmanagement ook iets anders dan marketing en business development. Marketeers en business developers kun je in dienst nemen, key account managers in principe niet. Er zijn wel kantoren die in het verleden met sales professionals hebben gewerkt, maar dat is eigenlijk nooit een succes geworden. De inhoudelijke kennis van hetgeen je wilt verkopen is onontbeerlijk. Key accountmanager is dan ook niet zozeer een functie, maar een verantwoordelijkheid die bij voorkeur is belegd bij een partner of senior advocaat. Uiteraard is voor een succesvol key accountmanagement goede ondersteuning vanuit marketing en business development van groot belang.

Hoe te komen tot effectief key accountmanagement

Key accountmanagement succesvol invoeren vraagt ook om een scherpe, marktgerichte houding en blijvende betrokkenheid van de kantoorleiding. Naast proces gaat het ook om cultuur, en dat verklaart waarom het voor veel kantoren lastig is een succesvol key accountmanagementprogramma operationeel te krijgen.

Voor een effectief key accountmanagement gelden wat mij betreft een aantal belangrijke voorwaarden. In ieder geval zijn dat:

1. De strategische basis op orde. Je moet als kantoor weten waar je voor staat. Ofwel: een relevante en onderscheidende positionering.
2. Een duidelijke definitie van de doelstellingen van het key accountmanagementprogramma, afgeleid vanuit de strategische ambities en plannen van het kantoor.
3. Eenduidig vastgestelde criteria op basis waarvan klanten wel of niet kwalificeren als key account.
4. Per key account een uitgewerkt account plan met concrete doelen en meetbare resultaten.
5. Gestructureerde inzet van market intelligence om goed inzicht te hebben in de specifieke behoeften, uitdagingen en concurrentieomgeving van de kernklant.
6. Kernklanten hebben altijd prioriteit. Geen tijd bestaat niet, geen prioriteit wel.
7. Blijvende betrokkenheid van het leiderschap: key accountmanagement is een individuele én collectieve verantwoordelijkheid binnen het kantoor.

Strategische basis op orde

Voor alle bedrijven, en dat geldt zeker ook voor zakelijke dienstverleners zoals advocaten, is het van groot belang om zich onderscheidend en relevant te positioneren. Relevant voor de klant, onderscheidend ten opzichte van de concurrent. Zeker bij bestaande klanten wil nog wel eens het risico ontstaan om de business als vanzelfsprekend aan te nemen. Maar de markt is in beweging, er liggen altijd nieuwe, concurrerende proposities op de loer.

Relevant blijven vraagt om een voortdurende scherpte in strategie en positionering en een goed zicht op alternatieve proposities in de markt.

Duidelijke doelstellingen

Kernklanten zijn die klanten die van strategisch belang zijn voor het kantoor. Het spreekt dan ook voor zich dat de doelstellingen van het key accountmanagement gebaseerd moeten zijn op de strategie van het kantoor. Is de strategie om de positie in de transportsector uit te bouwen? Dan is een van de manieren om dat te bereiken, ervoor te zorgen dat bestaande topklanten in die sector blijven en verder ontwikkeld worden. Want key accountmanagement is niet alleen 'achterdeur dicht', maar juist ook gericht op het uitbouwen van de klantrelatie.

Dit doe je bijvoorbeeld door niet alleen te reageren op expliciete vragen, maar ook latente behoeften te herkennen en daar proactief op te acteren. Zo krijg je loyalere klanten en meer omzet per klant.

Eenduidige criteria

Het gezamenlijk vaststellen van eenduidige criteria is het fundament en de kritische succesfactor voor effectief key accountmanagement. Eenduidige, gezamenlijke criteria voorkomen dat er toch veel relatiemanagement-inspanning gaat naar klanten die eigenlijk niet kwalificeren als strategische kernklant. In de praktijk gebeurt dit nog al te vaak, bijvoorbeeld omdat er sprake is van een goede 'klik' tussen de advocaat en de klant of omdat een bedrijf van oudsher klant is, maar eigenlijk al lang niet meer de impact heeft die het ooit had.

Het gezamenlijk vaststellen zorgt daarnaast voor een gezamenlijke focus.

Een verantwoordelijke partner of senior advocaat kan erop aangesproken worden als hij afgesproken doelen niet haalt, bijvoorbeeld

omdat er toch nog te veel tijd wordt besteed aan niet-kernklanten.

Er zijn verschillende criteria mogelijk voor effectief key accountmanagement, denk bijvoorbeeld aan:

- Feitelijke criteria, bijvoorbeeld: Een klant is een kernklant als hij tenminste 5 % aan de totale omzet van het kantoor bijdraagt.
- Toekomstgerichte criteria, bijvoorbeeld: Een klant is een kernklant als hij de potentie heeft om binnen drie jaar 5% van de kantooromzet te vertegenwoordigen.
- Gewenste criteria: Een klant is een kernklant als de klant qua positie in haar markt en qua kernwaarden de positie en het imago van ons kantoor versterkt.

Om een eenduidige beoordeling te maken is het de bedoeling om criteria zo feitelijk (meetbaar) mogelijk te maken. Bij het laatste voorbeeld zou je een slag meer willen maken, door bijvoorbeeld de klantpositie concreter te maken (klantwaardering, marktaandeel, etc.) en door de kernwaarden van de klant expliciet te matchen met de kernwaarden van het kantoor.

Accountplan

Het aantal kernklanten is over het algemeen beperkt. Bij een klein kantoor een handjevol, bij een groot kantoor misschien 20 of hooguit 30 kernklanten.

Het belang van elke kernklant is zo groot, dat dit een apart accountplan rechtvaardigt. Een accountplan is eigenlijk een businessplan gericht op één klant: Wat is onze propositie c.q. toegevoegde waarde voor deze klant, hoe ziet de markt en de concurrentieomgeving van onze klant eruit, welke finan-

ciële resultaten verwachten wij te behalen uit deze klantrelatie? Van belang hierbij is dat het accountplan wordt uitgewerkt met concrete doelen en meetbare resultaten. Dit kunnen en zullen veelal financiële resultaten zijn, zoals toename van de omzet en bijdrage aan de winstgevendheid. Maar denk ook aan niet-financiële doelen, zoals een toename van de klanttevredenheid of een actieve bijdrage van de klant aan de marketingstrategie: door een referral op de website, een gezamenlijk artikel in een vakblad, of een gezamenlijke presentatie op een congres.

Market intelligence

Gestructureerde inzet van market intelligence zorgt voor inzicht in de markten en de concurrentieomgeving van je kernklant. Hierdoor weet je wat de klant bezighoudt en voor welk uitdagingen hij gesteld wordt. Als je dit weet, kun je de klant gericht benaderen, met relevante oplossingen, in zowel persoonlijke contacten als via contentmarketing. Het goed inrichten van market intelligence, ofwel markt- en concurrentie-inzichten van de markten waarin de klant actief is, zorgt ervoor dat je een reden hebt om contact te zoeken en dat de klant dit als relevant ervaart en dus verwelkomt.

Het opzetten van market intelligence is een activiteit op zichzelf en dient een breder doel dan alleen accountmanagement. Intelligence is relevant voor het onderbouwen van strategische beslissingen. Of het nu gaat om key accounts, nieuwe klanten winnen of productontwikkeling: inzicht in markten, klanten en concurrenten is van cruciaal belang, vermindert risico's en zorgt voor een grotere return on investment (ROI).

Prioriteit en Leiderschap

Een programma opzetten is stap één. Een gestructureerde, projectmatige opzet, met een helder eindpunt, zorgt voor focus en een zekere prioriteit. De grote uitdaging is wanneer het programma in de praktijk, op dagelijkse basis, uitgevoerd moet worden. Vooral dan worden de gedragsmatige en bedrijfsculture aspecten van doorslaggevend belang. In de eerste plaats is het van belang dat er een blijvende prioriteit is voor key accountmanagement. De waan van de dag gaat al gauw regeren. Dus is het belangrijk dat key accountmanagement onderdeel wordt van die waan van de dag. Immers, geen tijd bestaat niet, geen prioriteit wel.

Daarnaast is het van belang dat het bestuur of de partnergroep als collectief blijft sturen op

het behalen van de doelen uit het key account managementprogramma en de individuele key accountplannen. Key accountmanagement slaagt alleen wanneer het niet alleen een individuele, maar ook een collectieve verantwoordelijkheid is.

Co-creatie

Eén succesfactor hebben we nog niet behandeld, en dat is co-creatie: samenwerken met de klant aan het leveren van de beste oplossing voor die klant. Dit is tegelijkertijd ook het moeilijkste onderdeel van succesvol key accountmanagement. Het zal lang niet bij alle klanten lukken. Je moet daarvoor een goede en vaak langdurige relatie met de klant hebben, op relationeel vlak, maar ook op basis van diepgaand inzicht in de business, klanten en concurrentiële omgeving van de

**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



klant. Om die reden speelt het meestal niet bij de eerste opzet van key accountmanagement, maar zou het wel een nadrukkelijk doel moeten zijn bij de verdere ontwikkeling van het key accountmanagement naar een volgend, hoger plan.

Als het lukt om op basis van co-creatie te werken, is succes vaak gegarandeerd. Je gaat namelijk nog een stap verder dan goed volgen wat er bij de klant gebeurt en daar snel en proactief op reageren. Er is sprake van een bijna continue dialoog waarbij de oplossing niet alleen voor maar vooral ook mét de klant wordt gerealiseerd.

Tot slot: Wat als we het niet doen?

Het inrichten en dagelijks uitvoeren van key accountmanagement vraagt een serieuze inspanning en een andere, bewustere manier van omgaan met uw kernklanten. Maar voor elk kantoor dat relevant wil zijn en blijven voor zijn klanten, is er geen andere optie dan aan de slag te gaan met key accountmanagement. Want wat als je het niet doet? In het ergste geval zullen klanten vroeg of laat vertrekken. Klanten krijgen niet voldoende aandacht of ze krijgen niet de relevante aandacht. Het risico bestaat dat de klant zich niet langer gehoord voelt en zijn heil elders gaat zoeken. Daarnaast is de kans groot dat je zonder gestructureerd key accountmanagement omzet laat liggen.

Door alleen te reageren op expliciete vragen, is er veel onbenut (omzet-)potentieel. Misschien wel het meest aansprekende argument voor de inhoudelijk gemotiveerde advocaat, is dat key accountmanagement ervoor zorgt dat je meer tijd hebt voor je bestaande

klanten en het geven van inhoudelijke adviezen.

Door goed key accountmanagement blijven je klanten je trouw en is er dus minder noodzaak om continu te jagen op nieuwe klanten. Daar komt dan ook nog bij dat het werven van een nieuwe klant veel meer tijd kost dan het behouden van een goede klant. Mits, uiteraard, dat laatste op een bewuste en gestructureerde wijze gebeurt.



Foto door: Edwin Butte

Barend van de Kraats is associate partner bij [The Alignment House](#).

1796

DE EERSTE SCHEIDING IN NEDERLAND

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



NEDERLANDSE VERENIGING

Familierecht
Advocaten
Scheidingsmediators

Balieplus heeft de meest geschikte verzekeringen voor advocaten al voor u geselecteerd. Dat scheelt tijd, die u kunt besteden aan belangrijker zaken.

balie⁺
laat je advocaat zijn

advocaat.balieplus.nl



THE BLACK BOX

bij partnerbenoemingen

Een gesprek met Scipio van der Stoel, headhunter bij ZumpolleVanderStoel en Diederik Gosewehr, associate bij 4Future

Partnerbenoemingen zijn voor velen met name niet partners een black box. Welke criteria zijn van toepassing, hoe lang duurt het traject, zijn er externe factoren die meespelen? De redactie van LegalBusinessWorldNL sprak hierover met Scipio van der Stoel, headhunter en oprichter van ZumpolleVanderStoel en Diederik Gosewehr associate bij 4Future. Beide heren hebben ervaring met deze materie en adviseren onder andere op dit gebied.

Binnen de advocatuur wordt regelmatig geklaagd over het gebrek aan transparantie bij partnerbenoemingen. Wat zijn de klachten die jullie horen?

“Het benoemingsproces wordt door kandidaat partners als zeer frustrerend ervaren. Zonder uitzondering horen wij dit bij ZumpolleVanderStoel in onze veelvuldige gesprekken met talentvolle advocaten”, aldus Scipio van der Stoel. Ook door degenen die uiteindelijk de eindstreep halen.

Dit komt allereerst omdat men geen “control” heeft over het proces, maar ook door de mystiek en de subjectiviteit waarmee het proces bij de meeste kantoren is omgeven. In een recent artikel omschreef ik dat kandidaten het proces als een ‘black box’ ervaren.

Ik benoemde onder meer de volgende klachten, die wij zeer frequent horen over het proces:

- De (financiële) toetredingscriteria en de spelregels worden gaande het proces bijgesteld.
- Niet duidelijk is of er ruimte is voor een nieuwe partner.
- Het te doorlopen proces is niet duidelijk beschreven.
- Kantoren denken vaak niet tijdig of strategisch over opvolgingsvraagstukken na.
- Er moeten wat rekeningen worden vereffend tussen verschillende secties/partners (jij hebt mijn kandidaat niet gesteund, dus ik steun ook niet die van jou).
- Er worden zwaardere eisen gesteld aan nieuwe toetreders dan aan de zittende partners.
- Dat men zichtbaarder binnen kantoor moet worden (hoewel je er al 10 jaar bikkelhard en met succes werkt en geen borrel en uitje hebt overgeslagen).
- Londen (HQ) wil geen extra winstpunten aan Nederland toekennen.
- Dat een kandidaat “totaal onverwacht” in de laatste vergadering is gesneuveld.
- Dat voor de vorm een businessplan moet worden opgesteld (dat vervolgens in de

bureaula wordt gestopt en waar nooit meer wat mee wordt gedaan).

- Verder horen we ook vaak dat de waan van de dag voor waarheid wordt aangenomen en dat niet (strategisch) naar de wat langere termijn wordt gekeken.

Diederik Gosewehr: “Wij vonden een artikel in Advocatie uit 2007. Daarin gaat het over lange trajecten, onzekerheid en weinig transparantie¹. Wij zijn nu 10 jaar verder, en leven in een tijd van disruptie, maar op dit punt is er in 10 jaar blijkbaar weinig vooruitgang geboekt. Dat geldt overigens niet specifiek voor de advocatuur. In mijn ervaring bij diverse professionele partnerorganisaties, ook in de accountancy- en advieswereld, is dit ook al tijden en nog steeds een heikel thema.”

Maar vrijwel alle grote kantoren hebben toch wel een proces voor partnerbenoemingen, met normen, met KPI's, actoren en businesscases?

“Wij zien twee problemen. In de eerste plaats zijn het beleid, de processen en de normen niet altijd even duidelijk.

Grote kantoren hebben dat vaak beter op orde dan kleinere, die minder vaak met dit bijltje hakken, dat lastig vinden, er nog niet over hebben nagedacht of er geen tijd en energie in willen steken.

Bij de echt kleine kantoren gaat het soms beter, omdat het om een individueel geval gaat en er vaak geen proces, maar een gesprek is. Maar een veel groter probleem is, zoals Scipio aangeeft, dat aan het eind van de dag alles ‘vloeibaar’ lijkt te worden.

Verwachtingen worden dan vaak niet meer waargemaakt. En dan gaat het schuren.”

Juridisch Adresboek (legal directory), toegang tot expertise

Maet Advocaten

www.maet.nl - Mijdrecht - 020 412 12 71

Mr. Jan-Kees den Haan, advocaat



Juridisch advies is een persoonlijke aangelegenheid. Ik heb 20 jaar ervaring in de ondernemings- en arbeidsrechtpraktijk en ben u graag van dienst. Kennis en kunde voor een redelijke prijs; Maet Advocaten.



VBC Notarissen

www.vbnnotarissen.nl - Amersfoort | Amsterdam - 033 4 601 645

Mr. Casper Jones, notaris | corporate/M&A



Krachtig advies en heldere taal kenmerken Nederlands' grootste onafhankelijke notariskantoor. Onze corporate adviseurs kennen de uitdagingen van internationale bedrijven even goed als die van coöperaties, publieke instellingen en non-profit organisaties.



Geelkerken Linskens Advocaten

www.gl-advocaten.nl - Leiden en Den Haag - 06 - 57 31 12 00

Gerard Gort, advocaat/partner



Specialist Dutch contract law. Contracts are made between friends but should provide solutions if the friendship ends. As your contract lawyer I'll review your legal documents. Better safe than sorry!



Geelkerken Linskens
Advocaten

BZSE

www.bzselaw.com - St. Maarten - +1(721) 542 7550

Mr. Camiel Koster, advocaat/partner



Huh?! Zijn er dan advocaten op Sint-Maarten? Ja, een stuk of 60. Wij zijn met 8 advocaten en 1 'paralegal' het grootste kantoor. Wij zijn op zoek naar nieuwe collega's (advocaat-medewerker en/of een gevorderde advocaat-stagiaire).



St. Maarten

Van Houten en Partners

www.vhpa.nl - Dordrecht - 078 639 55 55

H.J. (Rieks) Naber, advocaat en mediator



Ik heb ruime ervaring (meer dan 15 jaar) op het gebied van personen- en familierecht.



Altijd bereikbaar via Juridisch Adresboek op www.legalbusinessworld.nl

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

Hebben jullie voorbeelden waar men aan moet voldoen om partner te worden bij een groot kantoor en zitten er wezenlijke verschillen tussen de grote kantoren? En in hoeverre is de hoogte van het inkoopbedrag een drempel?

“Dat verschilt sterk per kantoor en is afhankelijk van de koers die een kantoor in de toekomst wil gaan varen. Wat wordt verwacht van toekomstige partners zou moeten aansluiten bij de toekomstvisie van het kantoor. Vaak echter is ook die toekomstvisie niet heel helder geformuleerd en is beperkt tot de korte termijn, de zeer nabije toekomst..

In de praktijk zien wij een grote diversiteit aan normen. Die zijn vaak gekoppeld aan de dimensies van bijvoorbeeld de Business Balanced Scorecard². Naast vaktechnische kwaliteit gaat het om normen in termen van omzet, bestaande en nieuwe klanten, mensen, processen, ontwikkeling etc. Maar alleen al als het gaat over geld, is vaak sprake van een waaier van normen: eigen omzet, aangestuurde omzet, tarief, afboekingen etc. En dan kent succes vele vaders.

Voor kleine(re) kantoren is het lastig om de processen en de bijbehorende normen van de grote kantoren te kopiëren. De dynamiek, context, omvang, strategie, portfolio etc. zijn vaak zodanig anders, dat dat niet zou werken. Niettemin is het voor kleine kantoren die hier mee worstelen goed eens te kijken naar wat en hoe de grotere kantoren dat hebben geregeld. Niet om dat te kopiëren, maar om ideeën op te doen.”

“Overigens: Inkoop is uit, ingroei is in”, vervolgt Scipio. “Als er al sprake is van inkoop, is het bedrag veel lager dan vroeger het geval

was. In de afgelopen 15 jaar, waarin geen sprake meer is van een stabiele economische ontwikkeling, zijn mensen vaak niet bereid grote bedragen aan goodwill upfront in te leggen. De ingroei zorgt dat de inkoop geschiedt door een aantal jaren met minder winstpunten genoeg te nemen. Doorgaans moet er wel kapitaal ingelegd worden (vaak de nominale waarde van de aandelen en een achtergestelde lening), maar dat zijn beperkte bedragen en banken werken daar enthousiast aan mee. De accountancysector loopt hierin wellicht voor op de advocatuur³. Over de achtergestelde lening wordt jaarlijks rente ontvangen en het kapitaal ontvang je bij vertrek weer terug.

Maar er is ook een andere kant, wil iedereen die bij een advocatenkantoor komt werken daar nog wel partner worden?

Diederik hierover: “Mensen van de zogenaamde generatie Y (geboren na 1985) hebben andere prioriteiten in het leven dan diegenen die nu de kantoren besturen. Hun drijfveren en motieven zijn vaak gericht op voor hen belangrijkere zaken dan partner worden (bijv. zorgtaken, werk-privébalans). Je kunt ook medewerker blijven of op een gegeven moment bedrijfsjurist worden, met een prima inkomen en zonder de risico's van het ondernemerschap. Voor diegenen die dat nog wel willen (en dat zijn er overigens nog genoeg) geldt dat je als kantoor duidelijk moet zijn, bij voorkeur vanaf de dag dat mensen bij je komen werken: Niet iedereen die partner wil worden kan dat, garanties geven we in ieder geval niet, maar we hebben wel een goed en zo transparant mogelijk proces waarin mensen worden ondersteund⁴.”

Blijkbaar hebben kantoren ook een belang bij die black box. Wat is dat dan?

“We komen dan op meer psychologisch terrein terecht”, aldus Diederik. “Het zijn vooral de babyboomers en de vroege generatie X (de 50-plussers van vandaag) die zijn opgegroeid in een andere wereld, een wereld die veel meer dan de huidige uitgaat van ‘carrot and stick’, van straffen en belonen. In die wereld is het partnership ook de beloning voor langdurig hard werken. Van dat harde werken door medewerkers worden in het partnershipmodel vooral ook de zittende partners beter. Het in stand houden van de black box en het voorhouden van de wortel geeft het kantoor daarnaast ruimte en vrijheid. Wel de voordelen, niet de nadelen dus.”

Duidelijk, maar is dat handig als je daar vanuit organisatieperspectief naar kijkt?

“Nee, dat is het in sterk afnemende mate. Mensen accepteren dat niet meer en hebben ook interessante alternatieven. In die alternatieven (een ander kantoor, een eigen kantoor, een overstap naar een bedrijfsjuridische functie)⁵ kiezen mensen voor wat zij belangrijk vinden: transparantie, veiligheid, vertrouwen, steun en begeleiding bij professionele en persoonlijke ontwikkeling. De winnaars zullen die kantoren zijn die dat inzien en ervoor zorgen dat hun partnertraject daaraan voldoet.”

Dat is vanuit het organisatieperspectief. En vanuit persoonlijk perspectief, wat betekent dat voor de individuele advocaat?

“Aan inzicht in de psychologie ontbreekt het veel professionals nog vaak. Waar het om gaat is dat mensen geen ‘ik-word-hier-partnercontract’ sluiten, maar wel een psychologisch contract met hun kantoor. Dat betekent

dat ze aan het einde van de dag willen begrijpen waarom het is gelukt om partner te worden, maar vooral het waarom wanneer dat niet is gelukt. Dat mag geen verrassing zijn, anders haken mensen af. De verbreking van dat psychologisch contract door het kantoor (het is wel een verrassing en de argumenten zijn op zijn minst twijfelachtig) leidt tot groot negativisme.

Als je weet dat de kansen om partner te worden beperkt zijn, maar je doet mooi en betekenisvol werk voor je klanten, blijf je loyaal aan de organisatie en blijf je je daarvoor inzetten. Uit diverse recente onderzoeken blijkt dan ook dat “cultuur” (en daar hebben we het hier over) met stip stijgt op de lijst waarom mensen ergens willen werken. En in Professional Services Firms in het algemeen is loyaliteit en betrokkenheid van mensen de sleutel tot succes”, aldus Scipio.

Dus het kan zo zijn dat mensen die uiteindelijk geen partner worden toch een loyale en betrokken medewerker blijven?

“Ja, het gaat om dat psychologisch contract. Iemand die geen partner wordt zal uiteraard teleurgesteld zijn, maar als het proces wat daartoe heeft geleid transparant en eerlijk is geweest, ben ik ervan overtuigd dat die medewerker loyaal en betrokken blijft⁶. De afgelopen 40 jaar is hier veel onderzoek naar gedaan, dat is samen te vatten onder ‘fair process, fair outcome’: mensen zullen een besluit accepteren als ze er op vertrouwen dat het proces dat naar dat besluit heeft geleid eerlijk was. Omgekeerd geldt trouwens, maar vaak in mindere mate, hetzelfde: een positieve uitkomst van iets dat wordt ervaren als een onzuiver of oneerlijk proces, zal op veel minder sympathie kunnen rekenen.

Overigens raken die onderwerpen elkaar als medewerker X om onduidelijke redenen geen partner is geworden, maar collega Y om dezelfde onduidelijke redenen wel. Nodig is dus: ‘Ik begrijp waarom zij dit jaar wel partner is geworden, en ik (nog) niet’.”

Interessant, maar wat betekent dat dan voor dit onderwerp?

“Dat betekent dat kantoren zich vooral op twee dingen moeten richten,” vervolgt Diederik: “De eerste is de vraag wat de toekomstvisie betekent voor de strategische keuzes waar het kantoor voor staat. En dat dan vertalen naar de personele opbouw van het kantoor en een partnertraject. Dan komen vragen aan de orde als: Waarom doen wij wat wij doen, voor wie doen wij dat, wat vinden wij echt belangrijk, welke cultuur willen wij hebben en hoe werken wij samen. Het antwoord op deze vragen zou kunnen leiden tot een zo transparant mogelijk partnertraject.

Bestuur en partners zijn zich daarbij bewust van de grote betekenis van het psychologisch contract en committeren zich aan een eerlijk proces.”

En wie wordt daar uiteindelijk beter van?

“Wij zijn ervan overtuigd dat in welk samenwerkingsverband dan ook transparantie, veiligheid, vertrouwen en steun de sleutels voor succes zijn. En dat kan overigens prima gepaard gaan met het formuleren van hoge eisen, normen en KPI’s.

Omgekeerd werkt dat laatste niet zonder die eerste voorwaarden. Uiteindelijk worden kantoren, partners, medewerkers, en niet in de laatste plaats de klanten, daar beter van.”

Akkoord, maar dan toch even terug naar de inhoud. Hoe zou een dergelijk proces er dan uit kunnen zien? Garanties kunnen toch niet worden gegeven? Zo'n partnerbenoeming is toch afhankelijk van heel veel factoren, zoals ruimte en behoefte, omzet, sponsors, etc.

“Belangrijk is het formuleren van de minimum-eisen waaraan moet worden voldaan, afhankelijk van de hiervoor genoemde strategische keuzes van het kantoor. Mooi zou zijn als de kandidaat-partner dat in een vroeg stadium (bv de 5^e - 7^e jaars medewerker) deze zelf zou formuleren. Deze businesscase wordt dan een voorstel/aanbod van de kandidaat aan het partnership of het bestuur. Als die dat voorstel accepteren, is er een contract. Wees daarnaast in dat contract duidelijk over die elementen en factoren die zeker een rol spelen, maar (nog) niet geconcretiseerd kunnen worden. Benoem onvoorziene omstandigheden en wees daar ook eerlijk over.

Uiteraard moet je ook bereid zijn te strijden voor je partnership. Veel partners hebben op basis van hun ervaringen een soort haat-liefdeverhouding met hun kantoor. Enige teleurstelling op enig moment hoort erbij, en niemand heeft gezegd dat het eenvoudig zou zijn. Als je als (kandidaat-)partner niet over de veerkracht beschikt om hier mee om te gaan, moet je je uiteraard afvragen of je dat traject wel wilt ingaan.

En als het aan het einde van het traject toch niet lukt door eerder onvoorziene omstandigheden, door spelletjes of doordat ‘Londen’ heeft bepaald dat er genoeg partners in Nederland zijn, wees dáár dan vervolgens als kantoor of bestuur eerlijk over, schuif

de schuld niet af, neem daar zelf verantwoordelijkheid voor en bovenal: leer ervan voor de toekomst!”

Welke elementen zouden een dergelijk transparant proces nog meer moeten bevatten?

Diederik hierover: “Naast het schrijven van een business-case, in lijn met de strategische keuzes van het kantoor, zou het goed zijn een professionele partnerbenoemingscommissie te hebben. Vaak is zo’n commissie er wel, maar is het een lege huls en/of ontbreekt het aan de professionaliteit en zorgvuldigheid die je van advocaten zou mogen verwachten. Dus een goed en transparant proces, met afspraken over de follow-up die ook nagekomen worden (Wie is waarvoor ‘in the lead’?). Daarbij zou het ook helpen als er voor de kandidaat een mentor (bijvoorbeeld een senior partner) is die een klankbord is bij het realiseren van de doelstellingen in de businesscase.”

En aan welke toetredingsvoorwaarden moeten we dan verder nog denken?

“Naast wat we daarover hiervoor hebben gezegd, is een element dat nogal eens wordt vergeten: persoonlijke en leiderschapskwaliteiten van de toekomstige partner. De kwaliteit van het toekomstige partnership en het kantoor heeft veel baat bij die elementen waarin niet alleen in de opleiding maar ook in de beoordelings- en ontwikkelsystematiek van kantoren nog te weinig aandacht wordt besteed. Er is nog ruimte om bijvoorbeeld met 360 graden feedback, intervisie, leer- en ontwikkelcycli te werken. Ook zou je kunnen denken aan een assessment op niet juridische vaardigheden en de kandidaat-partner

daaraan laten werken voor zover die vaardigheden niet op het gewenste niveau zijn. Feedback vragen, ontvangen en geven is overigens in ieder geval een onderwerp waar nog veel in te leren is voor professionele organisaties.”⁷

Zijn er kantoren die hier al mee bezig zijn?

“Ja die zijn er. Daarom zullen wij daar in een volgend artikel (in LegalBusinessWorld) aandacht aan besteden”.

Tot slot, het partnermodel als businessmodel bestaat al heel lang. Is het geen tijd om dit hele model te reviewen en voor compensatie, bonussen e.d. ook te kijken naar andere branches? Zo voorkom je wellicht hele grote maatschappen waar partners gedreven worden door persoonlijke winstdoelstellingen en creëer je een organisatie waar je op meerdere competentiegebieden mensen kunt belonen teneinde de missie van het kantoor nog beter te ondersteunen.

“De discussie over de voor- en nadelen van en alternatieven voor het partnermodel, bestaan al zolang als het model zelf. Veel kantoren kijken er regelmatig kritisch naar en de afgelopen jaren zijn wel maatregelen doorgevoerd om de nadelen te voorkomen of te beperken. Vooral in de accountancywereld zijn er kantoren die er van afgestapt zijn. De oorspronkelijke partners zijn daar nu bijvoorbeeld directeur. Zolang echter niet hard kan worden gemaakt of helder kan worden aangegeven dat dat leidt tot meer succes in het realiseren van de missie van het kantoor, zal het partnermodel naar ons idee blijven bestaan.

Noten bij 'The Black Box bij partnerbenoemingen'

1 Advocatie 29 augustus 2007: "Je wordt partner en dan...."

2 Robert S. Kaplan, David P. Norton - The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action

3 https://www.accountant.nl/contentassets/c3f0d76f532a4ffbb336543a0e927b08/nba_eindrapport-goodwill-sept16-03.pdf

4 Ibid. blz 45. De benoeming van medewerkers tot partner voor kantoren heeft overigens veel voordelen ten opzichte van het model van de zogenaamde "horizontale instroom".

5 <https://www.linkedin.com/pulse/top-10-argumenten-van-advocaten-om-bedrijfsjurist-te-scipio>

6 Dit is een algemene notie, los van de vraag of dat past bij het beleid van een kantoor op het punt van loopbaanontwikkeling (bijvoorbeeld up or out)

7 http://www.be7.nl/sites/be7.nl/files/MT01_2017_InterviewWesselGanzevoort.pdf



Diederik Gosewehr is verantwoordelijk voor de "People"-tak van 4Future. Hij heeft de afgelopen 16 jaar als HRM-directeur bij verschillende grote en kleinere partnerorganisaties gewerkt.



Scipio van der Stoel is 10 jaar headhunter voor ervaren juristen en fiscalisten en klankbord voor managing partners, general counsels, tax directors en overig senior management. Daarvoor is hij lang advocaat en managing partner geweest.

Beleggen? **Wanneer heeft uw bank u voor het laatst gebeld?**

€350K+ beleggen? **Ontdek hier** waarom een bank niet alles kan.
FISHER INVESTMENTS NEDERLAND*

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



Scoren bij cliënten én Google met behulp van contentmarketing

Een gesprek met Ine van de Laar, (online) marketingspecialist bij L-IME en Eric-Jan Dijks, SEO-specialist

Ine van de Laar en Eric-Jan Dijks werken regelmatig samen aan online marketingvraagstukken voor advocatenkantoren. Hierbij brengen zij content en techniek samen in praktische formules. In dit interview brengen zij de mogelijkheden, uitdagingen en toepassingen van content marketing in beeld. Hoe doeltreffend is het?

Binnen de advocatuur is contentmarketing een nieuwe trend. Hoe zien jullie dit?

Ine: "Het feit dat steeds meer kantoren online

marketing serieus nemen is terecht. (Potentiële) cliënten zijn steeds vaker op internet op zoek naar antwoorden op al hun vragen. Daarnaast verwachten zij online steeds meer interactie met een advocatenkantoor. Als kantoor creëer je kansen door op de online zoekmomenten van je doelgroep, gedurende hun klantreis, relevante zichtbaarheid te hebben. Contentmarketing kan uitkomst bieden. Juist advocatenkantoren zitten vol met gepassioneerde en taalkundig sterk onderlegde experts. Combineer je deze exper-

tise met originele content, denk aan video's, blogs, whitepapers, case studies, interviews en nieuwsbrieven, waarmee je direct inspeelt op de 'pijn' van de doelgroep, dan ontstaan tal van nieuwe mogelijkheden. Hierbij spelen drie factoren een belangrijke rol: content, de media - de in te zetten kanalen - en zoekmachine optimalisatie (SEO)."

Welke rol speelt zoekmachine optimalisatie (SEO) bij contentmarketing?

Eric-Jan: "Je werkt met pakkende content direct aan imago en klantenbinding door als autoriteit je kennis publiekelijk te delen. Echter, realiseer je dat het zonder zoekmachines lastig wordt voor prospects om jouw kantoor te vinden. Met een goed doordachte SEO-strategie kun je deze online zichtbaarheid van je content bij zoekmachines zoals Google optimaliseren."

Welke bijdrage levert content hieraan?

Ine: "Zowel een zoekmachine alsook je doelgroep heeft content nodig om je te beoordelen. Google heeft inhoud nodig om te bepalen waar je website over gaat. Hoe relevanter de content die je genereert hoe beter Google in staat is je te beoordelen en te positioneren."

De doelgroep daarentegen wil zich steeds vaker online een beeld vormen van een juridische aanbieder. 'Begrijpt hij mij en mijn interesses? Wat heeft hij mij te vertellen en welke rol speel ik als cliënt hierbij?' Veel kantoren die ik spreek zetten contentmarketing in om hun autoriteit uit te dragen en om via social media een groter bereik te kunnen genereren. Dit is uiteraard heel goed. Alleen als je het net iets scherper aanpakt voor SEO, kun je met dezelfde content ook bij Google hoge

ogen gooien. Hierdoor ben je ook in de zoekmachine beter vindbaar."

Een win-win situatie dus?

Ine: "Absoluut, maar het is wel steeds lastiger 'het kunstje' op eigen houtje goed te doen. Het snel veranderende en ingewikkelde algoritme van Google maakt het lastig om dit als niet-expert goed op te pakken, mede doordat de concurrentie op het gebied van juridische dienstverlening online sterk groeit. Om die reden adviseer ik kantoren naast een marketeer ook een vakkundige SEO-specialist in te zetten. Iedereen kan in de basis aan de slag, maar Google gaat zoveel verder en sneller dan voor de meesten onder ons te volgen is. Dus een succesvolle contentmarketing-strategie is zeker haalbaar, mits je vakkundig inhoud geeft aan alle disciplines binnen contentmarketing: content, media en SEO. Een best-of-breed oplossing, maar dan voor online marketing."

Hoe kun je SEO binnen een contentstrategie toepassen?

Eric-Jan: "Google hanteert 200+ factoren binnen zijn algoritmes om de ranking (de positie) van je website binnen Google te bepalen. We verdelen deze grofweg in: techniek, content en backlinks - je online populariteit. Om hier vakkundig inhoud aan te geven start je idealiter met een strategie, een plan met doelstellingen en meetmomenten. Eerst start je met het analyseren van de huidige situatie. Denk aan de website, zowel op structuur als op inhoud, de in te zetten mediakanalen, bestaande content, bereik en bezoekers. Na het analyseren volgt het inventariseren. Wat dient er gedaan te worden om zoekmachinevriendelijk te worden? Om correct invulling te

geven aan zoekmachine optimalisatie is het van belang de benodigde aanpassingen door te voeren en te monitoren of ze effect hebben. Op korte en op lange termijn. Daarnaast speelt een zoektermenonderzoek een belangrijke rol binnen deze strategie.”

Waarom een zoektermenonderzoek?

Eric-Jan: “Op basis van een zoektermenonderzoek weet je exact welke woorden of samenstellingen daarvan, de doelgroep in het Google zoekscherm intypt en hoe vaak. Deze onderzoeksfase is bepalend voor de rest van je strategie. Je begint hier met een lijstje aan woorden, waarvan je als kantoor denkt dat ze vaak gebruikt worden door je doelgroep, zodra ze op zoek gaan naar juridische informatie. Dat kan bijvoorbeeld een rechtsgebied zijn (arbeidsrecht) of actualiteiten (alimentatie 2017). Met dit lijstje kunnen de zoektermen verder onderzocht worden. Hieruit komen veelal nieuwe zoekwoorden of combinaties hiervan. Je kunt hiervoor in de basis gebruiken van: Google, Google Adwords Keyword Planner en eventuele andere online programma’s. Het uiteindelijke doel is te bepalen welke zoekwoorden interessant genoeg zijn om op gevonden te willen worden. Deze zoekwoorden verwerk je strategisch in de website en de content. Periodiek, bijvoorbeeld maandelijks, beoordeel je de resultaten en stuurt hierop bij. Zo kun je ook bepalen of het interessant is om naast SEO, ook SEA -zoekmachine adverteren- in te zetten.”

Welke rol spelen deze zoekwoorden bij je content?

Ine: “Zodra je weet waar je doelgroep naar zoekt, met welke vragen zij het internet opgaat, dan weet je ook wat hen bezighoudt. Door deze zoektermen slim te verwerken in

teksten, onder andere in de titel en op strategische plekken binnen de tekst, geef je én antwoord op de vraag én ziet Google je als relevante speler als het gaat om deze vraagstukken. Hierdoor word je beter beoordeeld, wat leidt tot een gunstige score in Google. Voorheen werd gedacht dat ook de lengte van een tekst een belangrijke rol speelde, maar juist de relevantie en populariteit van bijvoorbeeld een blog zijn doorslaggevend. Inhoud is belangrijker dan de kwantiteit. Rijke content is wat telt.”

Tips voor een website

Je sprak net over de website van kantoren. Heb je daar tips voor? Eric-Jan: “Binnen de rankingsfactoren van Google hebben vele zaken betrekking op je website. De basis aandachtspunten hier zijn:

- Zorg dat de site mobielvriendelijk is (responsive).
- Zorg dat de website voorzien is van een SSL-certificaat (steeds belangrijker voor de rankings).
- Zorg dat je werkt met een internationaal erkend en veilig contentmanagementsysteem (CMS) om je website te vullen (bijvoorbeeld Umbraco, Wordpress etc.).
- Begin met het schrijven en plaatsen van content op de website en controleer, stuur bij en verbeter op basis van data.”

Hoe lang duurt het voordat een goede contentstrategie zijn vruchten afwerpt?

Eric-Jan: “Dit is tweeledig: In de ranking duurt het een paar maanden voordat je, met periodieke bijsturing, een toppositie in Google hebt bemachtigd. Bij de doelgroep kun je natuurlijk al direct scoren met relevante content, waarmee je inspeelt op hun behoeften.

Hoe langer je adem, hoe groter het bereik, hoe groter de populariteit en hoe groter de winst. SEO vergt een langetermijnstrategie, waarbij veel tijd geïnvesteerd moet worden om in de top drie te eindigen. Maar het kan nog steeds, met passie en toewijding.”

Is er één type content te definiëren dat het beste scoort?

Ine: “Nee, wat voor het ene kantoor werkt, werkt voor het andere niet. Het uitgangspunt moet relevantie voor bezoekers zijn. De enige manier om hier achter te komen is de doelgroep te onderzoeken en het gewoon te gaan doen. Een tip hierbij? Denk in recepten, zoals deze nu veel via internet worden aangeboden. Heb je van een thema (een recept) zowel een video, een blog, een interview en bijvoorbeeld

een checklist én wordt hier door anderen naar verwezen dan is de kans op slagen groot. Zo kunnen wij in navolging op dit artikel een video plaatsen (backstage), een checklist om te scoren met contentmarketing en SEO en een workshop hierover promoten. Kortom, geef je content marketing vorm alsof je een uitgever van een kookmagazine bent en je wordt beloond met een trouwe fanbase, met Google als je podium.”

Duidelijk, maar wat publiceert je waar?

Eric-Jan: “De website is je basis. De bron vanwaar nagenoeg alle content verspreid wordt. Wat je verder inzet ligt aan de doelgroep en je content. Voor wie is de blog bedoeld en waar bevinden de lezers zich online. Is dat LinkedIn? Dan kan het interessant zijn

DÉ VERZEKERINGSSPECIALIST VOOR NOTARIAAT EN ADVOCATUUR

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

U wilt een financieel adviseur met verstand van úw zaken?

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



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



RON BORGdorff
FINANCIEEL ADVISEUR VOOR
NOTARIAAT & ADVOCATUUR



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



Hofstad Advocaten

In ons prachtige pand in het centrum van Den Haag hebben wij plek voor twee advocaten die zich bij ons willen aansluiten.

Hofstad Advocaten bestaat momenteel uit vijf advocaten die zich voornamelijk toeleggen op het strafrecht, maar daarnaast ook over ruime ervaring binnen het personen- en familierecht, het arbeidsrecht, het bestuursrecht en het jeugdrecht beschikken.

Wij zijn op zoek naar zelfstandig ondernemende advocaten, al dan niet met een afgeronde beroepsopleiding, met een eigen praktijk die er, net als wij, naar uitkijken om inhoudelijk samen te werken.

Wij bieden o.a. een stijlvolle werkplek, gezellige collega's en een informele werksfeer. Daarnaast bieden wij nog een aantal andere faciliteiten, welke wij graag in een persoonlijk gesprek toelichten.

Wacht niet te lang en neem vandaag nog contact met één van onze advocaten op voor het maken van een afspraak.
Wij zijn te bereiken via info@hofstadadvocaten.com of telefonisch op 070-306 02 44.

het artikel vanuit de website te delen op de company page (de kantoorpagina) op LinkedIn, waarna alle medewerkers het artikel uit persoonlijke naam via LinkedIn gaan verspreiden. Op die manier wordt een groter bereik gecreëerd en doordat je het op persoonlijke basis deelt, wordt het sneller opgepikt.

Maar ook adverteren op social mediakanalen, zoals LinkedIn en Facebook kan interessant zijn. Mits je doelgroep zich hier bevindt en je content echt meerwaarde biedt.”

Ine: “En vergeet ook de nieuwsbrief niet. De perfecte manier om periodiek alle content in te verzamelen en te verspreiden onder (potentiële) cliënten. Kortom, hoe je de content verspreidt, wanneer en met welke middelen is een belangrijk onderdeel in het contentmarketingplan.”

Hoe bepaal je of je strategie waardevol is?

Eric-Jan: “Het voordeel van online marketing is dat zoveel meetbaar is. Vooraf bepaal je wat je wilt bereiken en hoe je dit wilt meten. Tools zoals Google Analytics helpen hier inzage in te geven. Het is bijvoorbeeld mogelijk met een rapport maandelijks inzage te krijgen in de verspreide content, bezoek via welke kanalen, het aantal shares, reacties, volgers, tijd op pagina, downloads etc.

Bij contentmarketing draait het om een relatie opbouwen met het publiek, je doelgroep, leads generen, de conversie van leads naar sales verhogen en het vergroten van de loyaliteit. Aan relaties moet je werken. Stop je hier tijd in, dan pluk je hier na verloop van tijd de vruchten van. Bij cliënten en bij Google, meetbaar en wel.”

Speelt SEA, zoekmachine adverteren, ook een rol bij contentmarketing?

Eric-Jan: “Absoluut. Met SEA (zoekmachine adverteren – betaalde advertenties in Google) ben je vrijwel direct online door de doelgroep te vinden op relevante zoektermen. Er kan voor gekozen worden om een algemene advertentietekst te gebruiken, maar steeds vaker wordt er voor gekozen om relevante content te tonen, bijvoorbeeld in een whitepaper. Het voordeel van SEA is dat je binnen een paar uur als kantoor zichtbaar bent op gedefinieerde zoektermen én dat je al ‘promotend’ veel leert over het zoekgedrag van de doelgroep.”

Kun je een praktisch voorbeeld geven van het toepassen van SEA voor advocatuur?

Eric-Jan: “Stel, je wilt gevonden worden op ‘advocaat in Eindhoven’ en de expertise is ‘arbeidsrecht’. Je kunt ervoor kiezen om te adverteren met een pakkende tekst zodra er gezocht wordt op ‘advocaat Eindhoven’. Deze zoekterm wordt gemiddeld per maand 590 keer ingetoetst in het Google zoekscherm. Kosten zijn nu ca. € 2,51 per klik, waarbij je betaalt als de bezoeker op de link van de online advertentie klikt. Je kunt ook gaan voor een specifiekere zoekterm: ‘arbeidsrecht advocaat Eindhoven’. Deze wordt 50 keer ingegeven. Kosten om hierop te adverteren zijn: € 7,51 per klik. Deze klik is echter veel waardevoller, omdat hij specifiek is. Het uitzoeken of een ‘klik’ op de advertentie waardevol is, is tijdrovend, maar wel noodzakelijk om periodiek de SEA-strategie binnen contentmarketing bij te stellen. In mijn beleving bestaat de toekomst van contentmarketing uit de juiste mix van content, media, SEO en SEA om te scoren bij Google en de betreffende doelgroep.”

En internationaal gezien?

Eric-Jan: “Zeker voor kantoren die naast Nederland over de landsgrenzen heen opereren is het lastig om met alleen een goede SEO-aanpak en contentmarketingstrategie hoog te ‘ranken’. SEA kan uitkomst bieden door als niet lokale partij in bijvoorbeeld Duitsland toch eenvoudig leads te genereren.”

Zeg eens eerlijk: Zelf doen of uitbesteden?

Ine: “Hier heb ik geen eenduidig antwoord op. Je kunt alle onderdelen zelf uitvoeren mits je hier tijd, focus en de expertise voor in huis hebt. Je kunt per specifiek onderdeel, bijvoorbeeld een SEO-analyse, zoektermenonderzoek, doelgroeponderzoek of het inrichten van Google Analytics een expert inhuren of een workshop volgen. Het creëren van de content kun je uitbesteden, maar is dat echt nodig? Of volstaat het volgen van een workshop blogs schrijven of een redigeerslag door een specialist voor voldoende toegevoegde waarde? Het belangrijkste is wel: deel de successen intern. Op die manier krijgt content marketing een positieve lading en zal het aantal ‘content sterren’ binnen kantoor groeien.”

Ine van de Laar is een marketeer in hart en nieren en een ondernemer in geest. Ine zet vanuit L-IME marketing neer zoals het in oorsprong bedoeld is: om marktaandeel te verkrijgen, behouden en te vergroten.

Eric-Jan Dijks is een freelance SEO specialist met jarenlange ervaring bij verschillende bureaus en (internationale) bedrijven. Hij adviseert bedrijven bij de bepaling en uitvoering van hun SEO strategie.

Begrippenlijst:

Contentmarketing

Het creëren van relevante content die exact aansluit bij de behoeften van de doelgroep. Denk aan onder andere blogs, whitepapers, video's of nieuwsbrieven; van eigen hand of gedeelde content uit prominente bronnen. Je zet het in voor naamsbekendheid, om meer leads te genereren, klantenbinding te versterken en zo consistent mogelijk op het netvlies van je doelgroep gebrand te staan.

Online marketing

Online marketing is de verzamelnaam voor alle marketingactiviteiten die erop gericht zijn om met de inzet van internet en andere digitale technologieën marketingdoelstellingen te verwezenlijken. Dit wordt ook wel internet marketing of e-marketing genoemd.

SEO

SEO staat voor Search Engine Optimization, oftewel zoekmachineoptimalisatie. Hiermee zet je alle technieken in om je website in de topositie van de zoekmachine te krijgen. Het betreft hier het gratis gedeelte, de organische oftewel de natuurlijke resultaten. Dit artikel gaat met name in op Google, omdat Google in Nederland veruit het grootste marktaandeel heeft.

SEA

SEA staat voor Search Engine Advertising, oftewel zoekmachine adverteren. Dit betreft het inkopen en inzetten van de advertentieruimte zowel boven als onder de organische (natuurlijke) zoekresultaten. Het werkt als een veiling, waarbij je biedt op zoektermen. Je rekent af per klik (een bezoeker die je website bezoekt).

Juridisch Adresboek (legal directory), verbeter toegang tot expertise

Equrius

www.equrius.com - Den Haag | Amersfoort - 06 - 14 52 56 52

Mr. Hans Voorhoeve, eigenaar



12 jaar actief in legal search met de advocatuur als belangrijkste markt

Nieuwsgierig ('curious') naar mens en organisatie

Ook nieuwsgierig? Bel voor info met Hans op 06 - 14 52 56 52



Olenz

www olenz nl - Veenendaal - 0318 - 52 93 93

Mr. Arnaud Wilod Versprille, notaris



Notaris bij Olenz notarissen, juridische duizendpoot, ondernemingsrechtsspecialist in praktijk én wetenschap, allround adviseur in de DGA-praktijk met bijzondere expertise in de bedrijfsopvolging binnen de familiesfeer, met oog voor het menselijke aspect.

olenz
notarissen

C-law B.V. (Ranked in the Chambers Europe 2017: leading individual)
www.c-law.nl - Amsterdam | s-Hertogenbosch - 073 - 202 00 44

Mr. Claudia Bruins, advocaat



C-law Competition Lawyers is hét niche advocatenkantoor op het gebied van mededinging, regulering en consumenten- zaken. Wij werken op dagelijkse basis aan zaken die spelen bij de Autoriteit Consument & Markt (ACM), de Europese Commissie, de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) en de Nederlandse Voedsel & Waren- autoriteit (NVWA).

c-law
competition lawyers

Boudesteijn Advocatuur - www.boudesteijnadvocatuur.nl
maartje@boudesteijnadvocatuur.nl - Rotterdam - 010 282 14 06

Mr. Maartje Boudesteijn, advocaat



Maartje Boudesteijn is gespecialiseerd in omgevings-, huur- en vastgoedrecht en treedt met name op voor partijen in de zakelijke markt. Haar dienstverlening is snel, persoonlijk en betrokken.



Straatman Koster Advocaten

www.straاتمankoster.nl - Rotterdam - 010 - 240 04 47

Mr. Wilfried Koster, advocaat



Wilfried Koster is één van de oprichters van Straatman Koster Advocaten. Met een team van 27 mensen worden juridische diensten verleend voor alle facetten van het vastgoed, waaronder projectontwikkeling, bestuursrecht, huurrecht en aanbestedingsrecht.

Straatman Koster advocaten

Altijd bereikbaar via het Juridisch Adresboek op www.legalbusinessworld.nl

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



CRM-systeem een noodzaak?

Over het wel of niet implementeren van een CRM-systeem en hoe het meeste uit CRM te halen in de reeks 'Betere business development in 9 stappen'-deel 5

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

CRM (Customer Relationship Management) lijkt voor sommige kantoren het paradijs voor omzetgroei: met een CRM-systeem wordt acquisitie eenvoudig, wordt het heel makkelijk om andere rechtsgebieden bij cliënten te presenteren, gaat het websitebezoek omhoog en komen er meer mensen naar het seminar. Kortom, CRM is de Haarlemmerolie op weg naar commercieel succes. Was het maar zo mooi en eenvoudig. Dan zouden toch alle kantoren inmiddels met succes een CRM-systeem in gebruik hebben genomen. Maar buiten de top 50 kantoren is dat nog lang niet het geval.

CRM is een hulpmiddel en geen doel op zich

In dit artikel wordt het 'hoe' en 'wat' beschreven van het gebruik van een CRM-systeem:

- Waarom u wel (of niet) een CRM-systeem zou moeten aanschaffen.
- Welke keuzes daarbij belangrijk zijn.
- Het implementatietraject.
- Het daadwerkelijk benutten van het systeem.

Daarbij zal steeds een relatie worden gelegd met het gehele business development proces; CRM is namelijk een zeer bruikbare ondersteuning voor dat proces en geen op zichzelf staand systeem dat onafhankelijk opereert van het primaire proces van het kantoor.

Waarom aan de slag met CRM

Mogelijk herkent u de volgende situatie: Een Chief Legal Officer (CLO) van een AEX-fonds die kreeg bezoek van een partner ondernemingsrecht, en de partner arbeidsrecht van datzelfde kantoor kwam de volgende dag ook op bezoek bij deze CLO. Beiden wisten het niet van elkaar, en moesten dit van de CLO horen. Ook op kleinere schaal komt dit voor, enkele voorbeelden:

- Een cliënt krijgt van twee advocaten van hetzelfde kantoor dezelfde kerstkaart of seminar uitnodiging,
- Een advocaat en notaris van hetzelfde kantoor proberen tegelijkertijd aan tafel te komen over de gemeentelijke vastgoedportefeuille,
- De kandidaat-notaris probeert een testamentherziening aan te bieden bij de DGA waar de echtscheidingsadvocaat net is gebeld voor advies over de alimentatieregeling.

Vergelijkbare incidenten (anekdotes is een te vriendelijk woord) komen nog regelmatig voor, zo hoor ik van uw cliënten. Ergernis is het gezamenlijke gevoel. Cliënten begrijpen namelijk echt niet dat dergelijke eenvoudige informatie niet gedeeld en afgestemd wordt binnen kantoren. Vooral niet omdat er meer en meer zeer eenvoudige en goedkope tools zijn om die informatie wél te delen. Naast dit smetje op het juridische en zakelijke blazoen van deze kantoren, kiezen deze cliënten in het vervolg liever voor andere advocaten en notarissen die dergelijke fouten/vergissingen niet maken. Dat zijn kostbare gevolgen van vermijdbare fouten. CRM kan helpen om die fouten te vermijden.

10 redenen om een CRM-systeem aan te schaffen

1. Eén bestand met informatie over cliënten: geen verschillende lijsten die niet bijgehouden worden, verouderd raken en dus fouten bevatten.
2. Eenduidigheid in cliëntinformatie: essentiële cliëntinformatie is voor iedereen beschikbaar, geen fouten in namen, e-mail, adressering en telefoonnummers.
3. Inzicht in verscheidenheid aan relaties tussen kantoor en cliënt: Wie kent welke cliënt/prospect, wie doet/deed zaken voor welke cliënt? Relevante informatie bij interne doorverwijzingen en introducties.
4. Mogelijke koppeling met dossier- en financiële administratie: alle informatie bij elkaar via een systeem werkt efficiënter.
5. Mogelijke koppeling met externe informatiebronnen (KvK, media, etc.) compleet het totale beeld van de cliënt en zijn omgeving.
6. Historie van cliëntcontact is zichtbaar en beschikbaar: opvolging van contacten

voor acquisitie en cliëntenbinding wordt eenvoudiger en effectiever.

7. Ondersteuning van acquisitie: zichtbaar welke kantoorgenoten contact hebben met welke prospects en wat de status van die contacten is; daarmee beter inzicht in commerciële kansen en het monitoren van die kansen.
8. Ondersteuning van cliëntenbinding: zichtbaar welke cliënten contact hebben met kantoor, welke dienstverlening ze al eerder afnamen, bij welke concurrenten ze eventuele andere diensten afnemen en dus welke commerciële kansen er nog openliggen.
9. Tijdwinst in het versturen van nieuwsbrieven, uitnodigingen en kerstkaarten.
10. Meten *is* weten *is* leren *is* verbeteren

5 redenen om geen CRM-systeem aan te schaffen

1. CRM vraagt een budget en investering in niet-declarabele tijd, mensen om er het optimale uit te halen.
2. CRM functioneert niet als het kantoor geen commerciële strategie heeft of geen helder beeld van de commerciële- en klantinformatie die daarbij noodzakelijk is.
3. CRM vraagt tijd, aandacht en inzet van (bijna) alle kantoorgenoten om opgeslagen informatie up to date te houden en daadwerkelijk te gebruiken.
4. CRM vraagt om een enigszins uniforme werkwijze ten aanzien van het beheer en het gebruik van cliëntinformatie en dus om verandering(en) van gedrag van alle kantoorgenoten.
5. CRM vraagt om investering in informatietechnologie. Het beschikbaar maken van informatie op kantoor en mobiel inclusief de noodzakelijk veiligheidswaarborgen

vraagt meestal om aanpassing van hard- en software.

De keuze voor een CRM-systeem

De verschillende leveranciers van CRM-systemen hebben alle argumenten op een rij waarom u juist voor hen moet kiezen. Ervaar een demonstratie van 2 of meer aanbieders en u denkt dat u wel gek bent om niet met een van hen in zee te gaan. De daaropvolgende keuze brengt u alleen niet verder want de kans is groot dat u een systeem koopt dat niet voldoende past bij de verwachtingen en eisen die uw kantoor heeft van een dergelijk systeem. Vergelijk het met de aankoop van een televisie: de kans is groot dat de verkoper de meest uiteenlopende en mooie technieken en functionaliteiten aanprijst en dat u 3 maanden later constateert dat u ze nooit gebruikt. De kernvraag is hier: Welke inzichten wilt u uit uw CRM-systeem halen, die u nu niet heeft.

Levert CRM een echte bijdrage aan uw praktijkontwikkeling?

Een CRM-systeem is een aan te bevelen ondersteuning als u geen volledig inzicht heeft in:

- De contacten die uw advocaten en/of (kandidaat)notarissen onderhouden met cliënten en prospects, of;
- De commerciële inspanningen (acquisitie en cliëntenbinding) per cliëntengroep en de effectiviteit daarvan, of;
- De mate van kruisbestuiving tussen secties t.b.v. cliëntenbinding

Een CRM-systeem voegt minder toe wanneer:

- U een nichekantoor hebt met minder dan 50 cliënten die samen minimaal 80% van uw omzet genereren, en dit ieder jaar opnieuw
- Nieuwe zaken voornamelijk afkomstig

(>80%) zijn vanuit bestaande cliënten

- Uw cliënten in stabiele/vastgeroeste markten werkzaam zijn
- Acquisitie niet belangrijk voor uw kantoor is (u richt zich op de bestaande klanten)
- Cliëntencontact voorbehouden is aan enkel de (senior) partner(s) van het kantoor

Een CRM-systeem kan de informatie over de verscheidenheid aan externe contacten vastleggen en daarmee beschikbaar maken voor andere kantoorgenoten. Die kunnen op hun beurt ook weer relevante informatie toevoegen. In combinatie met historische gegevens over cliëntcontacten, gedane zaken, omzetten en uren ontstaat een compleet beeld van de effectiviteit en de efficiency van de commerciële operatie van uw kantoor. Dat beeld geeft ook aan 'wat werkt' en 'wat niet'. Daarmee krijgt u toegang tot een scala aan mogelijke efficiencyverbeteringen. Die leiden vervolgens tot lagere kosten c.q. hogere rendementen van de verschillende commerciële initiatieven.

Maak een wensenlijst

Bedenk eerst zelf wat u van het systeem verwacht en wat het systeem moet kunnen: Alleen adresstickers voor kerstkaarten? Of een compleet dashboard, waarbij alle contacten van de kantoorgenoten 'real time' zichtbaar zijn inclusief de lopende dossiers en de openstaande facturen? Voor de meeste kantoren zal het ideale plaatje ergens in het midden liggen.

Mogelijke wensen om te overdenken:

- Aansluiting bij/koppeling met uw huidige software.
- Kosten: per maand of per gebruiker, aanschaf en onderhoud.
- Alleen op desktop of ook mobiel en online beschikbaar.
- Koppelingen met externe bronnen.

- Maatwerk versus standaard
- Complexiteit versus eenvoud
- Welke selecties binnen uw cliëntbestand wilt u kunnen maken
- Welke rapportages wilt u kunnen maken
- Mogelijkheden om externe informatie te importeren uit andere bronnen
- Mogelijkheden om de informatie te exporteren t.b.v. gebruik in andere software, mailings, evenementen

Om de latere vergelijking van de verschillende aanbieders eenvoudiger te maken, is het verstandig om de verschillende wensen te categoriseren. Bijvoorbeeld met behulp van een van deze indelingen:

Heel belangrijk	Noodzaak	Primair	Need to have
Belangrijk	Gewenst	Secundair	Want to have
Minder belangrijk	Plezierig	Tertiair	Like to have

Inventariseer de opties (longlist)

Er zijn veel verschillende aanbieders van CRM-software. Van grote bekende namen tot kleine spelers die gespecialiseerd zijn in specifieke branches.

Als u een uitgebreid beeld wilt krijgen van de aanbieders: vraag google naar '[CRM voor advocatuur en notariaat](#)' en u bent een eind op weg. Ook uw huidige softwareleverancier voor administratie, documentbeheer, tijdregistratie kan u op weg helpen. In Nederland zijn enkele bekende spelers die CRM-systemen aanbieden voor de advocatuur en het notariaat. De lijst hieronder heeft overigens niet de intentie om volledig te zijn:

- [Epona Contact Manager](#)
- [LexisNexis Interaction](#)
- [PerfectView CRM](#)

- Fortuna
- SuperOffice
- SalesForce
- Microsoft

Maak een selectie (shortlist van 2-4 aanbieders)

Met uw opgestelde wensenlijst bezoekt u de verschillende websites van de leveranciers. Het opvragen van documentatie en referenties is ook een goede manier om meer voor u relevante informatie te krijgen.


Geef nadrukkelijk aan welke elementen op uw wensenlijst staan en vraag aan de betreffende leverancier om duidelijk te maken hoe dat wordt ingevuld.

Wanneer u die informatie krijgt, zal vaak ook een demonstratiesessie aangeboden worden. Erg interessant maar in deze fase is het oppassen, dat kan veel tijd kosten; een goed verkoopverhaal inclusief demonstratie kan al snel 2 uur kosten. Blijf kritisch. Het is handig om de verschillende aanbieders te ranken aan de hand van uw wensenlijst. Op die manier krijgt u snel en objectief een beeld van welke aanbieders beter bij uw kantoor passen dan anderen. Per onderwerp geeft u een cijfer of, als u het nog beter wilt aanpakken, geeft u een waarde aan per onderwerp.


Offerte, onderhandeling, contract

Afhankelijk van uw eigen handelsgeest en motivatie verloopt het offertetraject sneller of minder snel. Juristen zullen veelal scherp kijken naar de contractvoorwaarden, dus daar hoef ik hier geen aandacht aan te besteden. Een advies ten aanzien van de kosten: Zorg dat de leverancier duidelijk en gespecificeerd aangeeft wat de kosten zijn. Niet alleen de aanschaf maar ook eventueel meerwerk, het onderhoud en dat bij voorkeur gespecificeerd

per jaar. Veel aanbieders hanteren een maandelijkse abonnementsprijs. Vraag in dat geval hoe het zit met eventuele tussentijdse prijsaanpassingen van dat abonnement en naar de kosten van updates van de software. →




Prism Legal



Lees hier Live verslagen door Ron Friedmann van verschillende Lexpo Keynotes. (Klik op de Keynote Speech)

- **Legal Artificial Intelligence**
- **The Future of Legal Services in the Global Age of More for Less**
- **Building the Exponential Law Firm**
- **Law is a Buyer's Market: Adapting your Law Firm to a Client-First World**
- **LXBN Interviews Me re Lexpo + Legal Tech: On Innovation, Passion, Challenges, and Accomplishments**



THE LEGAL INNOVATION EVENT
LegalBusinessWorld Strategy & Media Partner

Bezint eer ge begint: Het CRM implementatietraject

Het implementatietraject gaat niet alleen om de installatie van een nieuw softwarepakket. Belangrijker is dat alle kantoorgenoten op de hoogte zijn van de verandering, wat dat betekent voor hun eigen werk en werkwijze en hoe ze met de nieuwe software moeten gaan werken.

De communicatie over CRM, het pakket en de veranderde werkwijze zijn cruciaal voor het doen slagen van het hele traject.

In onderstaande tabel ziet u een samenvatting van best practices van eerdere CRM-implementaties.

Het daadwerkelijk benutten van het systeem.

Een goed CRM-systeem is een plezier om mee te werken. Niet alleen is informatie over cliënten snel beschikbaar, het is ook up-to-date en bevat extra achtergrond informatie over de cliënt en zijn omgeving/markt, over de voortgang van dossiers, etc. Daarmee zijn advocaten en notarissen beter geïnformeerd over de cliënt en hierdoor in staat om beter te communiceren en diensten te verlenen. Diensten die goed aansluiten bij de cliënt omdat deze gebaseerd zijn op geïdentificeerde vragen, behoeften en wensen (en als zodanig opgeslagen in het CRM-systeem).

Formeer een multidisciplinaire werkgroep	Waarin alle relevante geledingen van het kantoor vertegenwoordigd zijn: advocaten, secretaresses, IT, administratie etc. Allen zijn op hun eigen manier betrokken bij implementatie en gebruik. Het is niet alleen een IT-project. Voor het draagvlak is het raadzaam ze in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken
Communiceer op tijd, voldoende en frequent	Zoals bij velen zien we ook bij advocaten en notarissen een aversie tegen verandering, wat zich uit in een afwachtende houding. Houd rekening met die weerstand door er tijd en ruimte aan te geven en door vragen en zorgen te benoemen en deze van een passend antwoord te voorzien.
Organiseer kennismaking sessies	Laat de kantoorgenoten 'ruiken aan en proeven van' het nieuwe systeem, zodat ze weten wat er op hen afkomt.
Maak geen haast maar houd wel tempo	Overhaast invoeren is niet verstandig. Met projecten als deze is er altijd kans op onverwachte gebeurtenissen die voor grote of kleine problemen kunnen zorgen. Houd daar rekening mee. Aan de andere kant moet het ook geen langdradig project worden dat door de waan van de dag ingehaald en belemmerd wordt. Dat geldt het meeste voor de fee earners die vaker dan de staf de voorkeur geven aan andere werkzaamheden, liefst gerelateerd aan een actueel dossier.
Wees zeer helder over de nieuwe, gestandaardiseerde werkwijze	Ieder kantoor heeft wel één of meerdere medewerkers die zich minder aangesproken voelen om een CRM-systeem te gebruiken. Sta dat niet toe. Dit klinkt behoorlijk streng en rechtlijnig, maar dat is ook nodig: CRM kan alleen bijdragen als iedereen eraan meedoet en als alle clientinformatie volledig aanwezig is en gebruikt kan worden. Als het ook toegestaan wordt om alternatieve systemen bij te houden dan is dit per definitie ondermijnend voor het succes van CRM.
Bied tijd & ruimte voor (verplichte) opleiding	Kantoorgenoten die niet weten hoe ze het CRM-systeem moeten gebruiken gaan dat niet doen. Opleiding vergroot acceptatie en gebruik. Laat kantoorgenoten niet weggelaten met: "Ach, dat weet ik wel". Dat is vrijwel nooit het geval. Het risico is dat ze het systeem verkeerd of onvolledig gebruiken met allerlei mogelijk negatieve gevolgen vandaan.

Crisis Management, Artificial Intelligence, and the United Fiasco

by Suffolk Law's Jeff Lipshaw

The Romans Understood Pricing Better Than We Do, by Richard Burcher
Becoming a Visionary Law Firm, by Patrick J. McKenna and Vincent A. Cino
The Art Of Pricing Your Service, by Tim Williams
Knowledge Management and the Legaltech Scene In Israel by Esther Dediashvili
Legal Tech and Law Firms: Navigating Strategic Options, by Daniel Blene

Business of Law

Lees ook de nieuwe Internationale editie met onder andere:

- Crisis Management, Artificial Intelligence, and the United Fiasco
- The Romans Understood Pricing Better Than We Do
- Becoming a Visionary Law Firm
- The Art Of Pricing Your Service
- Knowledge Management and the LegalTech Scene in Israel
Legal Tech and Law Firms: Navigating Strategic Options

-Beschikbaar vanaf maandag 22 mei-
www.legalbusinessworld.com/library

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

 **VITAE VALLEY**

Up to date

Belangrijk is het up to date houden van de opgeslagen informatie in het systeem. Denk bijvoorbeeld aan:

- Toevoegen van nieuwe medewerkers aan de mailinglist van de cliënt.
- Wijziging van telefoonnummers en email-, post- en bezoekadressen.
- Een medewerker van een cliënt gaat naar een andere werkgever (een mogelijke kans: cliënt of potentiële cliënt).
- Een nieuwe cliënt vertelt door wie hij is doorverwezen naar uw kantoor.
- Een krantenartikel over een nieuwe strategie (of reorganisatie) van de cliënt of zijn concurrent in het systeem plaatsen zodat alle kantoorgenoten direct op de hoogte zijn.
- Een cliënt reageert op een uitnodiging voor het seminar met bijvoorbeeld de vraag of een collega of relatie ook mee mag. Dit kan een potentieel cliënt voor u zijn én de aangegeven interesse is belangrijk. Hier kunt u iets mee.

Analyse en rapportages

Een periodieke analyse van de opgeslagen informatie kan extra waarde toevoegen, die vervolgens in het acquisitie- en cliëntenbindingstraject gebruikt kan worden. Een aantal voorbeelden van analyses en wat dat voor 'commercie' betekent:

- Seminars en evenementen: Welke cliënten komen vaak, welke cliënten komen nooit, welke aanwezigen op het seminar hebben zaken binnengebracht (zijn cliënt geworden). Dit is overigens ook een mooie aanleiding om door te vragen of er specifieke onderwerpen zijn waar ze verder in geïnteresseerd zijn.
- Effectiviteit van acquisitie: Hoeveel telefoon-

tjes hebben we ontvangen n.a.v. de nieuwsbrief, de haringpartij, de opleidingsdag, de correspondentenmiddag, de Facebook-campagne over mediation en echtscheiding. Hoeveel contacten hebben we met prospects voordat ze cliënt worden, welke communicatiemiddelen dragen daar het meeste aan bij etc.

- Effectiviteit van cliëntenbinding: Hoe lang blijven cliënten bij ons kantoor, hoeveel omzet genereren ze per jaar, hoe varieert dat van jaar tot jaar, hoeveel omzet per cliënt per sectie, hoeveel (en welke) cliënten brengen bij meer dan een sectie zaken onder, wat is de trend daarvan over de afgelopen jaren, hoeveel en welke cliënten komen terug etc.

Tot slot

CRM kan een belangrijk instrument zijn voor acquisitie en cliëntenbinding. Vooral als ondersteuning van een heldere commerciële strategie en de uitvoering daarvan. Een goed gevuld CRM systeem geeft inzichten en kennis die de strategie helpen te realiseren.

CRM is geen Haarlemmerolie en geen stand alone systeem voor alleen de afdeling marketing/communicatie. Het is een instrument waarmee alle kantoorgenoten, die contact hebben met cliënten en prospects, hun relaties kunnen onderhouden door beter inzicht en cliëntgerichte communicatie. Daarmee kunnen acquisitie en cliëntenbinding verbeterd worden en daarmee ook het rendement.

De implementatie en het gebruik van een CRM-systeem vraagt tijd, aandacht en energie. Als deze investeringen op de juiste manier ingericht en aangestuurd worden, zijn ze het geld dubbel en dwars waard.



De transformatie van het handelsmerk ecosysteem

Door Rob Davey, Senior Director bij CompuMark, onderdeel van Clarivate Analytics

Een handelsmerk wordt vaak gezien als het waardevolste bezit van een bedrijf, en terecht. Dit gegeven maakt het logisch dat bedrijven hier ook naar handelen en het handelsmerk goed beschermen. Echter, in de hedendaagse economie, waarin de globalisering en digitalisering nieuwe markten en kanalen voor bedrijven hebben geopend, is dit niet altijd even makkelijk. Waar bedrijven zich aan de ene kant kunnen uitbreiden naar andere markten en landen en het klantenbestand kunnen vergroten, brengt dit ze aan de andere kant ook in contact met meer merken, organisaties en producten. Hierdoor wordt handelsmerkbescherming steeds belangrijker.

Om de markt beter te kunnen beoordelen en de houding van de C-level bestuurders

tegenover de uitdagingen rondom handelsmerkmanagement te peilen, heeft onderzoeksbureau Opium, in opdracht van CompuMark, wereldwijd een enquête uitgezet om dit onderwerp uit te diepen. Resultaten uit Amerika, Engeland, Italië, Spanje, Frankrijk en Duitsland zijn opgenomen in [het onderzoek](#).

Het groeiende aantal handelsmerken

Wereldwijd stijgt het aantal handelsmerken al geruime tijd en het ziet ernaar uit dat deze groei zal blijven doorzetten. Volgens CompuMark is het aantal tussen 2008 en 2015 meer dan verdubbeld. Wat dit voor de zakenwereld betekent, is dat er meer aandacht moet worden besteed aan het selecteren van een passend handelsmerk, het screenen van dit handelsmerk en aan het vervolgens goed

beschermen van het handelsmerk. Allereerst om ervoor te zorgen dat het bedrijf zelf geen overtredingen maakt, maar ook om ervoor te zorgen dat er geen misbruik wordt gemaakt van het gecreëerde handelsmerk door derden.

De groei van het aantal handelsmerken komt ook naar voren in het onderzoek. 61 procent van de C-level bestuurders heeft in het afgelopen jaar een nieuw handelsmerk gelanceerd. Hiervan gaf 43 procent aan er één te hebben gelanceerd en 18 procent gaf aan er twee of meer te hebben gelanceerd. Spanje steekt er met kop en schouders bovenuit als het gaat om de registratie van één nieuw handelsmerk (53%) en de Amerikanen scoren het hoogst als het gaat om de lancering van meerdere nieuwe handelsmerken per bedrijf (27%). Kijkend naar het komende jaar zijn de vooruitzichten vergelijkbaar. Bij de vraag over de plannen voor het lanceren van nieuwe handelsmerken in de komende 12 maanden, verklaarde 39 procent er één op de planning te hebben staan, tegenover 27 procent die er meer dan één willen opstarten.

Het werk rondom het handelsmerk

Ondanks de duidelijke groei in het aantal handelsmerken en het verlangen naar meer lanceringen, staan bedrijven nog steeds voor veel uitdagingen. Het gehele proces van het screenen naar een volledige registratie vereist zowel tijd, als inspanning en expertise. Op een zeer competitieve markt waar snelheid belangrijk is, staan handelsmerkprofessionals, ongeacht of ze intern of extern werken, onder hoge druk om snel resultaten te produceren en dit tegelijkertijd zo nauwkeurig mogelijk te doen.

In het onderzoek gaf 80 procent van de C-level bestuurders aan dat ze eerder nieuwe

handelsmerken zullen lanceren, wanneer het proces eenvoudiger was. Naar aanleiding van deze vraag werd aan de respondenten gevraagd wat zij de beste oplossing achten om handelsmerken sneller en accurater te screenen. Maar liefst 44 procent gaf aan dat betere technologie gewenst is, 28 procent kiest voor een meer kosteneffectieve oplossing en 25 procent pleit voor een selfservice optie die intern kan worden gebruikt. Het interessante aan deze antwoorden is dat deze oplossingen al bestaan. Zou er dan misschien meer scholing over en bewustzijn nodig zijn van de rol die technologie kan spelen in het merkonderzoek en beschermingsproces?

De opkomst van merkinbreuk

Met het toenemende aantal handelsmerk-lanceringen over de hele wereld, neemt ook de angst toe dat merkinbreuk zal stijgen. 79 procent van de C-level respondenten geeft aan dat het aantal gevallen van merkinbreuk is toegenomen. Ondanks dit resultaat, blijkt uit de branchestatistieken dat het aantal rechtszaken over merkinbreuk de afgelopen tien jaar gelijk is gebleven. Dit kan het gevolg zijn van het feit dat er meer arbitrage over inbreukzaken heeft plaatsgevonden.

Het handelsmerk ecosysteem ondergaat een transformatie. Nooit eerder is het handelsmerkbeheer zo belangrijk geweest. Er moet worden gezocht naar beter gestroomlijnde processen en technologie gaat een steeds grotere rol spelen. Technologie zal advocatenkantoren, handelsmerkprofessionals en interne advocaten ondersteunen om aan de deadlines te voldoen, zorgvuldig werk te verrichten en accurate en betrouwbare resultaten te leveren die bruikbaar zijn voor het nemen van geïnformeerde beslissingen.



European Corporate Counsel

| 19-20 June, 2017 | Fairmont Le Montreux Palace | Montreux | Switzerland | Find out more [here](#) | Email us [here](#) |

WORLD CLASS BRIEFINGS BY THE LIKES OF:



Alexander Rohde, Director Legal Services & COO, Law & Compliance Department, **Philip Morris International**

Jörg Häring, GC Power & Gas Division, **Siemens**

Daike Van de Putte, GC Global Industrial Operations & Global Quality, **GlaxoSmithKline**

Max Hübner, Director Corporate Legal & Tax, **PGGM**

Dr JF Hannes Meckel, GC Global Growth Organisation, **General Electric Company**

| [Invigorate Your Business](#) | [Senior Decision Makers](#) | [Focused Environment](#) |

Don't miss this [unique opportunity](#) to interact with leading in-house counsel from [Europe's largest corporate legal budgets](#) in an intimate and stimulating environment.

Schedule your own [one-to-one business meetings](#) with managers from the largest corporate legal budgets across Europe, with direct responsibility for selecting law firms and €1+ million budget and an interest in purchasing your legal products and services; guaranteeing a valuable networking opportunity and a [definite return on investment](#).

Kindly let us know [here](#) if you believe your company would be a qualifying solution provider partner for this summit and we will get in touch.

For further event enquiries: <http://events.marcusevans-events.com/2017eccsummit-3/>

or

Contact Danae Dermatis by email: danaed@marcusevanscy.com



European Corporate Counsel Summit - A LegalBusinessWorld Partner



Joost Meijer, Yasmina Ben Daoued, Jan C. Scholtes



LegalTech in de Praktijk

§1 De Review Robot
§2 Machine Learning

De Review Robot

Documentreview in een nieuwe vorm

Door Yasmina Ben Daoued, Legal Project Manager M&A & Data Analysis en Joost Meijer, Project Manager Legal Innovation bij Legadex.

Handmatig doorzoeken en analyseren van juridische documentatie is 'big business' voor de advocatuur en de juridische uitzendbranche. Voor het bedrijfsleven betekent het zoeken naar en in documenten juist forse kosten. Artificial Intelligence (AI) en data-analyse technieken brengen daar nu verandering in. Yasmina Ben Daoued en Joost Meijer vertellen over het gebruik van AI bij juridisch reviewwerk. Zij introduceren de Review Robot.

In de zorg, de online marketing en financiële dienstverlening zijn inzet en gebruik van big data-technieken steeds normaler. Zo krijgen specialisten in de medische wereld dankzij big data bijvoorbeeld meer inzicht in de ontwikkeling en behandeling van bepaalde ziektebeelden. Online marketeers gebruiken enorme hoeveelheden data voor het gericht benaderen van potentiële klanten. De financiële sector zet de analysekracht van robotisering en kunstmatige intelligentie steeds vaker in voor bijvoorbeeld

\$1

het inschatten van krediet- en commerciële risico's. In de juridische wereld is de toepassing echter nog vrij beperkt. En dat terwijl de mogelijkheden legio zijn.

Verbetering juridische review

In dit artikel gaan we in op de toepassingsmogelijkheden van AI voor de juridische review van documentatie en de ontwikkeling van de Review Robot.

Hebben we het over juridische review, dan gaat het doorgaans om analyse van grote aantallen documenten en het beoordelen van juridisch relevante gegevens. Op de keper beschouwd is vrijwel al het juridische werk gebaseerd op analyse en beoordeling van feiten, zoals contractuele afspraken, documentatie, wetgeving, enz. Daar waar dat te automatiseren valt, biedt dit grote voordelen. Want de manier waarop juristen op dit moment informatie verzamelen en beoordelen blinkt niet uit in efficiëntie, consistentie en kwaliteit. Zeker als grote hoeveelheden documentatie met het menselijk oog moeten worden beoordeeld, dan rijzen de kosten al snel de pan uit en ontstaat het risico dat mensen zaken over het hoofd zien. Dit kan met AI wel feilloos en snel worden opgepikt. Zo biedt AI veel mogelijkheden tot verbetering.

Op een aantal gebieden wordt AI al langer toegepast binnen de juridische sector. Denk bijvoorbeeld aan onderzoek naar fraude, mededingingsrechtelijk onderzoek of onderzoek naar informatie die in juridische procedures van belang is. In dit soort onderzoek wordt vooral gebruik gemaakt van e-discoverysoftware om de spreekwoordelijke naald in de hooiberg te vinden. Hierin zijn veel softwareleveranciers actief, vooral van Angelsaksische origine. Deze softwarepro-

ducten verschillen onderling op onderdelen, maar de gebruikstoepassingen lopen parallel.

Toepassing van AI

De innovatie ligt nu vooral in de toepassing van AI buiten de traditionele e-discovery. Dit is vooral op het gebied van het vinden, selecteren en actief benutten van informatie. Zowel in operationele juridische bedrijfsprocessen als in het versnellen van het werk, het verlagen van de kosten of het verhogen van de inzichtelijkheid van informatie. Concreet leveren dergelijke toepassingen bijvoorbeeld complete en analyseerbare contractdatabases op of leningportefeuilles waarin de informatie vanuit diverse systemen in onderlinge samenhang wordt gepresenteerd. In het geval van privacywetgeving is het snel vinden van persoonsgegevens en het geautomatiseerd verwijderen of blacklinen daarvan een waardevolle toepassing.

Daarnaast zien we dat de mogelijkheden ook steeds vaker worden toegepast in documentintensieve projecten. Denk aan het verzamelen, classificeren en doorzoekbaar maken van informatie voor virtuele datarooms of het uitvoeren van een effectieve vendor due diligence bij M&A transacties. Dergelijke ontwikkelingen zijn een opmaat naar geleidelijke volledige automatisering of robotisering van juridisch werk. Althans, dat deel van het werk dat nu nog handmatig en weinig gestructureerd wordt uitgevoerd; of zelfs niet wordt uitgevoerd, omdat dit kostentechnisch niet haalbaar is.

Documentreview en de Review Robot

De Review Robot is een belangrijke stap in de ontwikkeling naar het volledig geautomatiseerd duiden van juridisch relevante informatie en het actief gebruik daarvan in de gewenste context. De basis wordt - kort

gezegd – gevormd door een digitaal platform en legal project management. De AI functionaliteit brengt documenten inzichtelijk bij elkaar en maakt ze inhoudelijk analyseerbaar. De Review Robot werd onlangs door Legadex gelanceerd en is gebaseerd op het data-analyseplatform van softwarebedrijf ZyLAB. Deze ontwikkelingen komen niet uit de lucht vallen. De laatste jaren zijn enorme sprongen gemaakt in ‘machine learning’, het zelflerend vermogen van computers. Oftewel: kunstmatige intelligentie. Dit is software die werkt op basis van ‘supervised learning’. Algoritmes (wiskundige formules) leren aan de hand van voorbeelden – goede en slechte – een bepaalde categorie documenten te herkennen. Dat gebeurt in een trainingscyclus, waarin mens en machine samenwerken. De ontwikkeling en toepassing in juridische use cases vordert snel. De rol van Legadex ligt in het ontwikkelen van nieuwe juridische toepassingen en ZyLAB neemt de technische ontwikkeling voor haar rekening.

Overwegingen om de Review Robot in te schakelen bij juridische review

- *Centrale beschikbaarheid van documentatie*
Relevante informatie is vaak verspreid over talloze databronnen binnen een onderneming. Denk aan lokale schijven, e-mails, SharePoint, Dropbox, contractmanagementsystemen, virtuele datarooms en financiële datasystemen. De Review Robot kan al deze bronnen bijeenbrengen en de relevante informatie daaruit filteren en in de gewenste samenhang presenteren.
- *Groeiend datavolume en de Wet van Moore*
Naast het probleem van het vinden van de informatie op diverse plaatsen speelt het probleem van het exponentieel toenemend

volume aan data en informatie binnen ondernemingen, de ‘Wet van Moore’. De robot werkt met diverse functionaliteiten waarmee documentatie snel en inzichtelijk kan worden ingekaderd en op relevantie getoetst. Een digitaal platform faciliteert niet alleen het werkproces maar visualiseert daarnaast op een heldere manier middels ‘pie charts’ alle documentatie, uitkomsten en rapportages. Ook het herkennen en lezen van bestanden in verschillende talen is geen probleem. Hierdoor kan de focus snel worden verlegd naar informatie die werkelijk relevant is voor het werk of het onderzoek en kan daar de tijd en aandacht naar uitgaan.

- *Snel en gericht classificeren van data*
De robot helpt de kwaliteit van data en informatie snel te verbeteren. Dankzij machine learning en het gebruik van algoritmes worden bestanden geclusterd en documenten automatisch geclassificeerd. De robot leent zich uitstekend om zicht te krijgen op informatie voor operationele bedrijfstoepassingen. Denk bijvoorbeeld aan ongestructureerde vastgoedportefeuilles of klantdossiers bij financiële instellingen, waarvan de relevante data zich in meerdere databases bevinden, de informatie niet up-to-date is en bestanden niet doorzoekbaar zijn. Met de inzet van de robot kunnen relevante bestanden snel worden gevonden, gerubriceerd en op documentniveau doorzoekbaar worden gemaakt. Duplicaten, oude versies en conceptdocumenten worden snel herkend en kunnen als niet relevant worden aangemerkt. Niet alleen wordt op deze manier overzicht gecreëerd, maar ook wordt snel duidelijk welke relevante documentatie ontbreekt. De robot kan ook

bijvoorbeeld worden toegepast bij het opzetten van een virtuele dataroom in het kader van een M&A-proces. Tijdens de fase van informatieverzameling en -verwerking kunnen bestanden op steeds meer onderdelen automatisch worden geclassificeerd en aan de juiste rubriek binnen een dataroom worden toegewezen. De robot kan daarnaast informatie selecteren en filteren – bijvoorbeeld op doublures, achterhaalde informatie en ongetekende stukken – waardoor de kwaliteit van de data verder wordt verbeterd.

- *Documentanalyse toepassen*

Daarnaast biedt de robot naast de toepassingen d.m.v. algoritmes de mogelijkheid om in overzichtelijke vorm met vragenstellingen, ‘queries’, inhoudelijk door alle documenten te zoeken. Denk aan antwoorden op specifieke vragen als: Wat zijn de afloopdata van bepaalde soorten contracten? Welke garanties heeft de onderneming afgegeven? Wat is de potentiële change of control-impact van de verkoop? Ook in een M&A-proces kan een automatische documentanalyse worden toegepast. Deze analyse maakt snel inzichtelijk wat potentiële problemen zijn bij een transactie. Zo kun je een uitgebreide rapportage draaien van aanwezige change of control-bepalingen, verstrekte garanties, bonusclausules, toepasselijk recht, vrijwaringen of andere feitelijkheden die van cruciaal belang zijn bij de deal.

- *Relevante verbanden leggen en voorspellingen doen*

Met zijn analysevaardigheden struint de robot door alle mogelijke bestanden: van e-mails tot pdf's, van scans tot audiobe-

standen. Hij ziet verbanden, clustert bestanden en informatie op logische wijze en leert al doende daar steeds verfijndere verbanden in aan te brengen. Die mogelijkheden zijn zeer interessant en ontwikkelen zich snel. Zo kun je bijvoorbeeld al vanuit ongestructureerde (of slecht gestructureerde) informatie dossiers vormen, documentatie langs een tijdsbalk ordenen, afwijkingen op standaarden vinden en controles uitvoeren.

De ontwikkeling van de Review Robot is nog lang niet bij het eindstation. Vele nieuwe juridische gebruikstoepassingen dienen zich aan. En, de techniek ontwikkelt snel. Ook de juridische dienstverlening zal veel meer gebruik gaan maken van algoritmes om tot voorspellende en richtinggevende toepassingen te komen.

Drie use cases met de Review Robot

1. *M&A-voorbereiding en due diligence*

De Review Robot brengt snel en efficiënt alle documentatie voor een dataroom inzichtelijk bijeen op het centrale analyseplatform. Hierin kan voor de adviseurs in het proces zeer inzichtelijk de vendor due diligence worden voorbereid omdat ze kunnen “spelen” met de informatie.

2. *Contractanalyse*

De Review Robot doorzoekt razendsnel of contracten specifieke bepalingen bevatten – denk aan change of control, garantieclausules of afloopdata – en of er verbanden tussen contracten onderling zijn. De Review Robot wordt momenteel (naast Engelstalige toepassingen) ook voorbereid voor Nederlandstalige contractreview.

3. Automatische blacklining

Privacyregelgeving wordt steeds strenger. Regelmatig moeten persoonlijke gegevens in documenten onleesbaar worden gemaakt (redaction of blacklining). Dit is tijdrovend en kostbaar werk, waarbij de Review Robot kan helpen door sneller en tegen lagere kosten te redacten.

Zo werkt kunstmatige intelligentie

- De software analyseert een set documenten op onderscheidende woorden en syntactische of semantische structuren. Dat gebeurt met statistische en linguïstische technieken.
- De jurist maakt vervolgens een validatieset, eventueel met de hulp van de software.
- Vanuit die validatieset stelt de software een eerste classificatie voor. De jurist beoordeelt die classificatie en geeft aan wat goed en niet goed is.

- Dat gaat in een aantal rondes door tot het goed is. 'Goed' betekent hier: wanneer de 'precision' en 'recall' boven de 80 procent ligt. (Precision is het percentage documenten dat correct geïdentificeerd is: Recall is het percentage relevante documenten met een bepaalde classificatie dat in een documentset gevonden is.)
- Ten slotte doet de jurist als laatste test een handmatige review op een willekeurige selectie. Is die opnieuw goed, dan start de software met de automatische review van alle documenten.
- Dit hele proces wordt nauwkeurig gerapporteerd in een 'defensibility report', zodat het achteraf altijd herleidbaar en juridisch verdedigbaar is.

Hierna volgt het artikel (§2) over machine learning en de meer technische achtergrond hiervan, geschreven door professor Jan C. Scholtes.



**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

§2

Machine Learning

Wat is machine learning en hoe werkt het?

Door Prof. dr. ir. Jan C. Scholtes, bijzonder hoogleraar Text mining bij de vakgroep Artificial Intelligence van de afdeling Data Science and Knowledge Engineering aan de Universiteit van Maastricht. Hij is tevens Chief Strategy Officer bij ZyLAB.

Wat is machine learning eigenlijk, hoe werkt het en hoe kunnen we de kwaliteit ervan controleren?

Logische vragen die een eerlijk antwoord verdienen! Ten eerste even een misverstand uit de wereld helpen: De computer leert niet uit zichzelf en de computer heeft ook geen notie van bewustzijn; dat zie je alleen in Hollywood films over Artificial Intelligence.

Bij de algoritmes die gebruikt zijn voor de ontwikkeling van de Review Robot wordt alleen gebruik gemaakt van zogenaamde 'supervised machine learning'. Dat zijn algoritmes die aan de hand van een groot aantal voorbeelden (zowel positieve als negatieve) een bepaalde categorie documenten leren herkennen.

Deze algoritmes hebben ook een zekere robuustheid, wat wil zeggen dat als ze verkeerde

trainingsdata krijgen, deze voor een groot deel genegeerd worden. Zo hebben we bij wijze van experiment bewust 30% van de trainingsdata verkeerd gelabeld en het negatieve effect op de kwaliteit van de classificatie was slechts een paar procent. Maar in principe geldt dat de algoritmes het zo goed doen als de data zijn, dus: *garbage in leads to garbage out*.

De algoritmes, die ZyLAB gebruikt worden al jaren gebruikt en zijn uitvoerig getest in diverse omstandigheden bij zeer veel wetenschappelijk onderzoek. In alle gevallen presenteren deze algoritmes beter dan mensen. In de meeste gevallen zelfs veel beter dan mensen (>50%), en in sommige gevallen heel veel beter (aantal malen beter). We maken gebruik van verschillende soorten algoritmes, die allemaal zo hun voor- en nadelen hebben in bepaalde situaties afhankelijk van de beschikbaarheid van veel of weinig trainingsdata, de noodzaak om classifiers te hergebruiken op andere data-sets of de beschikbare rekencapaciteit. Als gebruiker hoeft u zich hier geen zorgen om te maken, want de keuzes worden automatisch 'onder de motor' voor u gemaakt.

Voor het trainen worden de documenten eerst door de computer geanalyseerd. Hierbij wordt bepaald wat de meest onderscheidende woorden, syntactische of semantische structuren zijn binnen de documentenset. Hiervoor worden zowel statistische als linguïstische technieken gebruikt. Als een van de weinig bedrijven in de wereld ondersteunen wij ook volledig de Nederlandse taal. Veel andere producten kunnen vaak alleen met (VS) Engelstalige documenten omgaan. Vervolgens zoekt de gebruiker een aantal relevante do-

cumenten voor een bepaalde categorie. Dit kan met behulp van een zogenaamde validatieset die eerst met de hand wordt gereviewd, of met een fulltext zoekprogramma, of door middel van zogenaamde 'unsupervised clustering' technieken die automatisch documenten aan de hand van de inhoud organiseren en waar de gebruiker interessante categorieën uit selecteert. Het maakt voor de snelheid van het trainingsproces niet echt uit op welke manier gestart wordt.

Daarna worden uit de verzameling trainingsdocumenten, tien willekeurige sets van 90% trainings- en 10% testdocumenten gegenereerd. De 90% wordt gebruikt om de algoritmes te trainen en de 10%, die de computer dus niet eerder heeft gezien, wordt gebruikt om het leerproces te testen. Dit proces wordt op de tien verschillende sets toegepast (dit heet 10-fold cross validation in machine learning) en de uiteindelijke kwaliteit van de classifier wordt bepaald aan de hand van het gemiddelde van deze tien willekeurige sets. De kwaliteit wordt uitgedrukt in 'precision' (het percentage dat goed is na een classificatie) en 'recall' (het percentage van alle relevante documenten dat van een bepaalde klasse in een documentenset gevonden is).

Vervolgens wordt een aantal nieuwe documenten met de computer geclassificeerd en aan de gebruiker gepresenteerd. De gebruiker zal dan aangeven wat goede classificaties zijn en wat verkeerde classificaties zijn. Op deze manier kan het aantal trainingsdocumenten worden vergroot en kan bij voldoende aanwas een volgende trainingscyclus gestart worden. Dit proces gaat door tot de kwaliteit van de classifier goed genoeg is; vaak is dat als

zowel de precision als recall boven de 80% zijn.

Op dat moment is het belangrijk om de verdedigbaarheid van het gehele proces goed vast te leggen. Dat gebeurt aan de hand van een zogenaamd defensibility report. Hierin zullen alle details van het trainingsproces worden vastgelegd: welke trainingsdocumenten zijn er, heeft er een review plaatsgevonden en door wie-waar-wanneer en hoelang, hoeveel trainingscycli zijn er geweest, wat was de ontwikkeling van de kwaliteit van de classifiers, etc? Al deze informatie wordt opgeslagen in één rapport.

Als laatste zal dan nog een onafhankelijke test van de kwaliteit van de classifier gemaakt moeten worden door middel van een handmatig reviewproces van een

willekeurige selectie (vaak 1-5%) van documenten, die de computer in die categorie wil classificeren. Als ook die goed genoeg is, kan de automatische classificatie van de rest van de documenten plaatsvinden. Deze test kunt u later ook zo vaak doen als u wilt om continu de kwaliteit van de automatische classificatie te testen. Het is vanzelfsprekend ook heel belangrijk om de rapportage van deze testen goed vast te leggen.

Hoe zit het met juridische risico's en aansprakelijkheid voor het onderzoek?

Onafhankelijke en continue validatie van de resultaten en verdedigbaarheid van het geautomatiseerde proces is een van de meest belangrijke onderdelen van het gehele proces. Net zoals bij advocatenkantoren nu ook de kwaliteit van het werk onderling gecontroleerd wordt aan de hand van steekproeven,

Prikbord voor professionals

ADVOCAATSCORE.



Albert Munneke
a.munneke@advocaatscore.nl
advocaatscore.nl
Utrecht | 088-8338838



Advocaatscore is een handige tool om analyseren wat cliënten van uw dienstverlening vinden. Dat kan volledig intern, maar eventueel ook op uw website. Onderzoek toont aan dat deze beoordelingen tot 12 keer betrouwbaarder zijn dan eigen tekst. Resultaat, rechtzoekende nemen sneller contact met u op. Google waardeert beoordelingen met sterren en een hogere positie in Google.



ARMARIUM

Zorgeloos digitaal procederen

- ✓ Snel digitaal stukken inleveren
- ✓ Jarenlang verstand van zaken
- ✓ We staan voor veilig werken



Robert Stallmann
robert@armarium.nl, 088 550 4482, www.armarium.nl

KERCKHOFFS ADVOCATEN

KERCKHOFFS ADVOCATEN
Klaar om te werken



r.theuissen@kerckhoffsadvocaten.nl
www.kerckhoffsadvocaten.nl
Maastricht | 06-54782087

Kerckhoffs Advocaten is met een team van 16 enthousiaste collega's waarvan 8 advocaten gespecialiseerd in juridische dienstverlening voor ondernemingen en particulieren. We zetten onze gezamenlijke deskundigheid resultaatgericht in voor het snel en efficiënt tot stand brengen van oplossingen. Daarnaast zijn respect en menselijke maat essentiële kernwaarden. We zoeken een (gevoerd stagiaire) of Advocaat-medewerker ondernemingsrecht of vastgoedrecht met 3 jaar ervaring.



Voor meer informatie: 024 - 360 77 10 óf mail@capitalmediaservices.nl

zo zal dat ook moeten gebeuren met werkzaamheden die geautomatiseerd zijn uitgevoerd. Door een willekeurige steekproef te nemen en die door specialisten of senior advocaten te laten controleren kan de kwaliteit van het proces continu in de gaten gehouden worden. In de nieuwe situatie kunnen dus precies dezelfde kwaliteitsstandaarden gebruikt worden. Hierdoor zal de risicocontrole en beheersing van de aansprakelijkheid dus niet anders zijn dan bij een traditionele afhandeling van de projecten.

Ook is het zaak de onderliggende stappen en beslismomenten van het automatische proces goed te documenteren en via een audit-trail en met gedetailleerde rapportages vast te leggen.

Hoe goed werkt het?

Wel, meestal heel goed en in bijna alle gevallen dus veel beter, consistent en sneller dan een menselijke review! Maar in een aantal hele specifieke gevallen zal deze technologie niet werken doordat bijvoorbeeld de beslissing, een document of email uit een bepaalde categorie, niet gemaakt wordt aan de hand van de inhoud van het document maar op basis van externe informatie.

Vanzelfsprekend werkt machine learning niet als de documenten geen tekst bevatten, zoals plaatjes, geluidsopnames of video's. In dat geval zijn andere technieken uit de AI nodig om de documenten eerst van tekst te voorzien of door direct met de geluids- of beeldinformatie te werken¹.

Omdat machine learning werkt op basis van taalkundige eigenschappen, heeft dat ook invloed op de kwaliteit. Bijvoorbeeld, als een

document bijna alleen uit getallen bestaat en onvoldoende uit woorden en natuurlijke menselijke taal, dan kan machine learning daar geen goede documentrepresentatie van maken. Omdat deze representatie ook afhankelijk is van de verdeling van de woorden over de onderwerpen die in een document besproken worden, kan machine learning ook minder werken als er veel verschillende talen in een document staan of over veel verschillende onderwerpen gaan (wat vaak het geval is bij hele lange documenten).

Als slechts een heel klein deel van een document (bijvoorbeeld één zin) over een bepaald onderwerp gaat, werkt het alleen als machine learning ook kan werken met tekstdelen in plaats van gehele documenten.

¹ Plaatjes die geschreven tekst als beelden bevatten zoals TIFF of PDF, kunnen van tekst worden voorzien met behulp van Optical Character Recognition (OCR) technologie. Geluidsopnames kunnen voorzien worden van een fonetische annotatie, waarop gezocht kan worden met behulp van Audio Search technologie. Voor andere plaatjes en video opnames zijn zogenaamde 'visual classification technieken' nodig. Deze technieken presteren vaak op een veel lager niveau en zijn nog redelijk experimenteel. Echter deze technologie ontwikkelt zich heel snel en er worden ieder jaar grote stappen gemaakt.

Mocht u na het lezen van deze artikelen nog vragen hebben dan kunt u contact opnemen met: [Yasmina Ben Daoued](#) en/of [Joost Meijer](#).

Procederen in Oostenrijk?

Wijkamp Advocatuur / Advokatur GmbH

Nederlandstalig advocatenkantoor gevestigd in Oostenrijk.

Meerdere advocaten
Meerdere specialismen
Communicatie in de Nederlandse taal.

A-6460 Imst, Sirapuit 7 Oostenrijk

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

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

Onze Premium Vacatures

nysingh
advocaten-notarissen



de Rechtspraak

Rechtbank Den Haag

TAURUS
ADVOCATEN

ANKER ANKER
strafrechtadvocaten

KERCKHOFFS ADVOCATEN
Maastricht / Heerlen



Jahae Raymakers
risks, reputations & sanctions

boddaert **b** advocaten

Jebbink Soeteman advocaten

B&C Melissen
advocaten

Ga naar het vacature overzicht op LegalBusinessWorld.nl

LEGALMOSAIC

Legal Mosaic: More Essays on Legal Delivery



By:
Mark A. Cohen

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

Latin American Legal Market

Whitepaper
Adam Smith, Esq. 2017



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

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

Aantjes Zevenberg advocaten	4	Hofstad Advocaten	25
Alt Kam Boer advocaten	11	Juridisch Adresboek (AEX)	2,16,28
Altoga	4	Prikbord voor Professionals	49
Armarium	6	Ron Borgdorff	25
Balieplus	13	Toga atelier Schout	6
Call Care	4	vFas	13
DNJB	21	Vitae Valley	35
European Corporate Counsel	39	Wijnkamp advocatuur	51
Fisher Investments Nederland	21	Legaltrek	54



LegalBusinessWorld

Strategy & Media Partner van Lexpo dankt alle sprekers, sponsors, Lexpo organisatie en bezoekers. Dankzij u was Lexpo'17 een zeer groot succes!

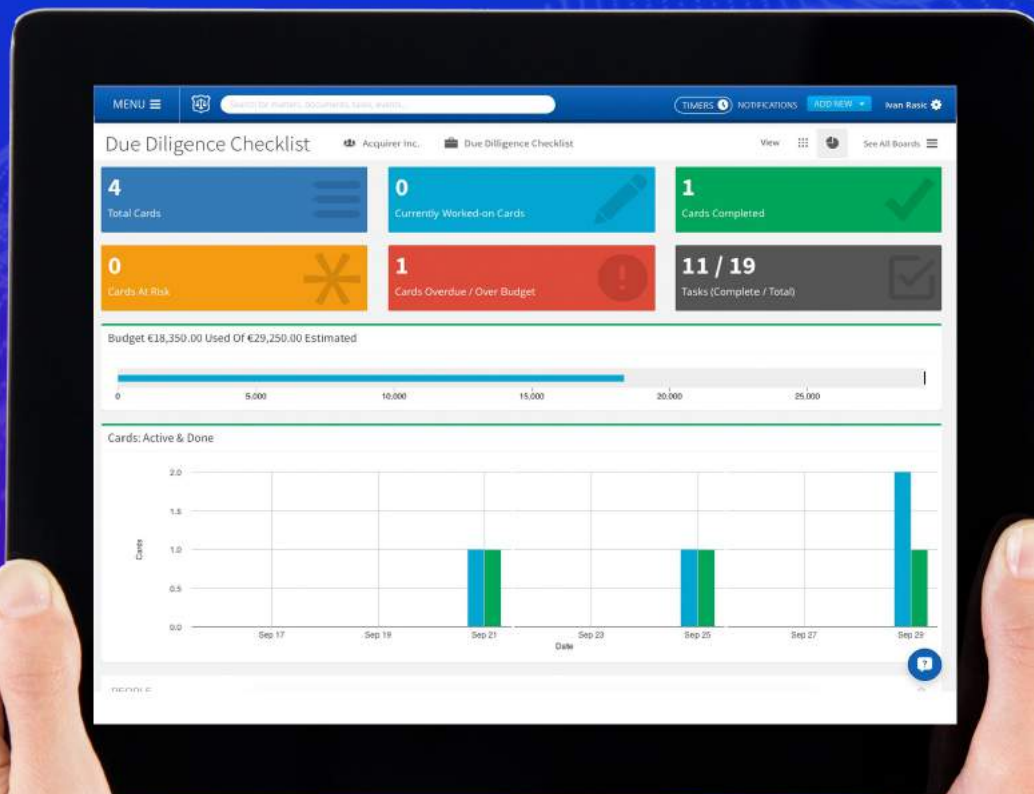




For transparent legal teams.
For ones who manage their projects.
For market leaders.

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>