

LEGAL **BUSINESS** WORLD

• Editie Nederland • Nummer 7 • 2017 • www.legalbusinessworld.nl

Privacy: Implementatie AVG en de rol van de advocaat

Arlette Putker-Blees & Karolina Dorenbos

De lawyerbot: de toekomst van de advocatuur?

ICT verandertrajecten: het belang van het stellen van de 'waarom-vraag'

Ronde Tafel met bedrijfsjuristen en general counsel over de paralegal

LEGAL @EVOLUTION, verslag 2-daagse conferentie en expo in Frankfurt

Paralegals: onze rol is te complex voor één label

Waarom u niet iedere cliënt uitnodigt in de VIP box

Business of Law



www.legalbusinessworld.nl

14,7 JAAR

DUURT GEMIDDELD EEN HUWELIJK

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



NEDERLANDSE VERENIGING

Familierecht
Advocaten
Scheidingsmediators

-Advertentie | Klik op de advertentie/URL om verder te gaan-

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

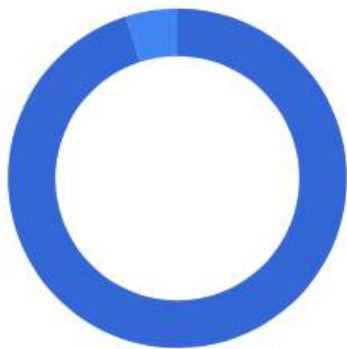


Lezers van het eMag en lezers op de website

Het is aardig te zien dat er verschillen zijn in het gebruik van 'devices' tussen lezers van het eMagazine en lezers van dezelfde artikelen op de website (eMagazine-artikelen worden na verloop van tijd ook op de website geplaatst). Bij het eMag zien we geen noemenswaardige verandering en blijft de desktop het meest gebruikt. Echter, diezelfde artikelen op de website worden steeds meer op mobiel of tablet gelezen.

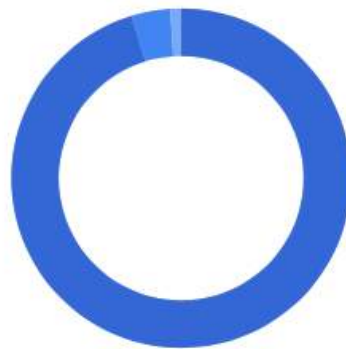
Nb. Er is enkel gekeken naar artikelen die eerst in het eMag zijn gepubliceerd en daarna op de website (dus niet alle artikelen). Maar liefst 32% eMag lezers keert terug naar dezelfde artikelen op de website.

eMag 12 mnd



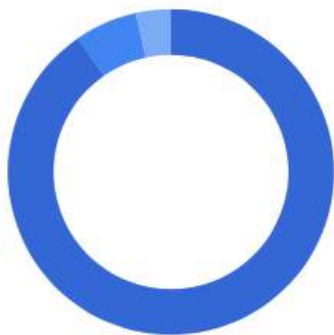
Desktop 95,1%
Tablet 4,9%

eMag laatste kwartaal



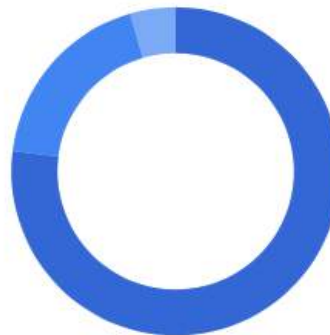
Desktop 95,3%
Mobiel 3,7%
Tablet 1%

Website 12 mnd



Desktop 90,3%
Tablet 6,2%
Mobiel 3,5%

Website laatste kwartaal



Desktop 77%
Mobiel 18,5%
Tablet 4,5%

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

www.legalbusinessworld.com

eMagazine NL: 8 edities per jaar

eMagazine Int: 8 edities per jaar



Coverfoto: Arlette Putker-Blees

AANBESTEDINGSRECHT

Masterclasses aanbestedingsrecht**

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

Actualiteiten aanbestedingsrecht voor juristen en inkopers**

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

ARBEIDSRECHT

Actualiteiten arbeidsrecht in het onderwijs**

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

Ontwikkelingen in het ontslagrecht**

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

BESTUURS(PROCES)RECHT

Actualiteiten bestuurs(proces)recht**

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

BURGERLIJK(PROCES)RECHT

Actualiteiten contractenrecht**

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

Actualiteiten burgerlijk(proces)recht en rechtspleging**

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

IT & RECHT

Internetrecht: e-commerce, privacy en auteursrecht**

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

Privacy en gegevensbescherming: big data en invasive technologies**

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

MIGRATIERECHT

Actualiteiten vluchtelingenrecht**

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

NOTARIEELRECHT

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

NIEUW

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

Nieuw Huwelijksvermogensrecht** **NIEUW**

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

ONDERNEMINGSRECHT

Actualiteiten contractenrecht**

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

Actualiteiten insolventierecht**

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

Actualiteiten ondernemingsrecht**

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

PENSIOENRECHT

Lezingen Actualiteiten Pensioenrecht**

woensdag 27 september:
Toekomst pensioenstelsel
woensdag 6 december:
Verplichte bedrijfstakpensioenfondsen
13.30-17.00 uur o.l.v. prof. dr. Erik Lutjens
NOvA 2 PO, 2 VvPJ

PERSONEN-EN FAMILIERECHT

Inleiding jeugd- en jeugdstrafrecht*

donderdag 7 december, 09.00-17.00 uur
prof. mr. Caroline Forder, mr. Reinier Feiner
mr. dr. Kees Blankman, mr. Maartje Berger
NOvA 6 PO, RvR

STRAF(PROCES)RECHT

Inleiding jeugd- en jeugdstrafrecht*

donderdag 7 december, 09.00-17.00 uur
prof. mr. Caroline Forder, mr. Reinier Feiner
mr. dr. Kees Blankman, mr. Maartje Berger
NOvA 6 PO, RvR

Actuele ontwikkelingen in het straf(proces)recht**

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

PROFESSIONELE VAARDIGHEDEN

Legal English@work**

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

Succesvol coachen en aansturen in de juridische praktijk

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

Adequaat reageren en improviseren**

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

Juridisch schrijven**

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

Opfriscursus Legal English@work****NIEUW**

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

Overtuigend pleiten*

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

LEERGANGEN

Leergang Decentrale Verordeningen

(start 9 november 2017)

Leergang Arbeidsrecht

(start januari 2018)

Leergangen Aanbestedingsrecht

(start maart 2018)

Leergang Intellectueel Eigendomsrecht

(start maart 2018)

Leergang Strafrechtelijk bewijsrecht

(start maart 2018)



ARTIKELEN

- 7 De lawyerbot. De toekomst van de advocatuur? Arnoud Engelfriet
- 14 ICT verandertrajecten. Het belang van het stellen van de 'waarom-vraag', Eva Peeters
- 22 Ronde Tafel bedrijfsjuristen en general counsel. Paralegals zijn smeerolie voor het bedrijf. Michiel Rohlof
- 27 LEGAL @EVOLUTION. A clear vision for tomorrow's lawyer, Marjan Hermkes en Eva Peeters
- 34 Privacy Implementatie AVG en de rol van de advocaat, Arlette Putker-Blees en Karolina Dorenbos
- 43 Paralegals: onze rol is te complex voor één label, Michiel Rohlof
- 45 Waarom u niet iedere cliënt uitnodigt in de VIP box, Dirk Heuff
- 55 Nieuwe editie Internationale eMagazine, 90 pagina's 'Business of Law' door 'Legal Thought Leaders' en Specialisten

OVERIG

- 56 Adverteerdersoverzicht
- 57 Selectie Banneradverteerders

TOGA *atelier* S c h o u t

Kwaliteit met oog voor detail

BIO-toga van lichtgewicht Cool Wool



www.toga-atelierschout.nl

info@toga-atelierschout.nl



Ons nieuwe adres is:

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

-Advertentie | Klik op de advertentie/URL om verder te gaan-



Cultivating excellence
through coaching & training

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

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

Ga voor meer informatie naar www.branch-out.eu



www.branch-out.eu | info@branch-out.eu | 070-888 2899 | Postbus 64747 2506 CC Den Haag



De lawyerbot

De toekomst van de advocatuur?

Door Arnoud Engelfriet, partner en medeoprichter van adviesbureau ICTRecht

De robot in toga, over twintig jaar een vast beeld in de rechtbank? Dat beeld hebben veel mensen als het gaat over legal tech en automatisering in de juridische sector. Robots en kunstmatige intelligentie staan sterk in de belangstelling, en hun gebruik neemt gestaag toe. Zo verscheen onlangs een juridische robot die geheimhoudingscontracten kan beoordelen zonder menselijke tussenkomst. Nu steeds meer van zulke diensten hun opmars maken, roept dat de vraag op: Wat gaat de toekomst hier brengen?

Opkomst van legal tech

Legal tech, wat een prachtige term. Hip en technologiegeoriënteerd, en gericht op een sector die de afgelopen tien jaar veel aanzien heeft gewonnen. Harvey Specter meets Mission

Impossible. De term legal tech verwijst eigenlijk naar alle technologie, met name ICT-technologie, die het werk van de juridische dienstverlener raakt. De recente opkomst van big data en kunstmatige intelligentie hebben legal tech op de kaart gezet, maar de technologie is natuurlijk al ouder.

Automatisering is natuurlijk geen nieuw verschijnsel. Al decennia wordt gewerkt aan het automatiseren van de zaken rondom het juridisch werk. Tijdschrijven, dossierbeheer en het opmaken van documenten bijvoorbeeld. Dit leverde een forse efficiëncyslag op, maar veranderde niet fundamenteel de manier van werken van de juridische professional zelf. Een mooi recent voorbeeld van dit laatste is het juridisch toetsenbord: allerlei voor juristen relevante typografische functies met één knop beschikbaar. Zo is het paragraafteken en het copyrightsymbol direct beschikbaar en kan een document ook met één knop direct van enkele naar anderhalve of dubbele

regelaf-stand worden gezet. Zelfs het invoegen van voetnoten is direct mogelijk.

De tweede stap kwam al dichterbij: het automatisch kunnen opzoeken van referenties en jurisprudentie. Online databases maakten het achterhalen van bronnen en het zoeken naar onderbouwingen een stuk eenvoudiger. Modelcontracten gaven inspiratie bij het schrijven van overeenkomsten, en met generatoren konden teksten op maat worden samengesteld op basis van vragen gekoppeld aan tekstvarianten. Nog steeds was het werk zelf ongeveer hetzelfde, maar het leverde wederom een forse efficiëncyslag.

De derde stap is wat we legal tech noemen: Een verandering van het juridisch werk zelf. Het analyseren van zaken met big data bijvoorbeeld: Welke strategieën zijn handig, wat weten we van deze rechter gezien eerdere uitspraken of wat hebben we bij andere klanten geleerd van deze wederpartij?

The screenshot shows the NDA Lynn website interface. At the top, there is a navigation bar with the NDA Lynn logo and links for About, FAQ, JuriBlox, Contact, and an Upload NDA button. The main content area features a large heading: "I'm 85% confident that you **can sign** this NDA, but there are some issues to keep in mind". Below this, a section titled "In short, I found:" displays three summary cards:

Category	Count	Sub-category
dealbreakers	0	fatal errors
other issues	2	errors
boilerplate	8	notices

Additional details for each category:

- dealbreakers: also 1 warning and 6 notices
- other issues: also 5 warnings and 4 notices
- boilerplate: covering 45% of the NDA

At the bottom, there are two buttons: "Enter lawyer mode (show full analysis)" and "Get a human review".

Het doorspitten van dossiers op 'red flags' of aantrekkelijke bestanden. Of het door een kunstmatige intelligentie laten analyseren van een brief van een wederpartij: Zit hier iets bijzonders in, kunnen we het met standaardargumenten afdoen of hoeven we niet te reageren?

Kunstmatige intelligentie of AI is sterk in populariteit toegenomen. Het automatisch interpreteren van teksten en het herkennen van afwijkende dingen is iets waar computers erg goed in zijn, en laat dat nu precies zijn wat juristen ook veel moeten doen. De wijze van werken door een computersysteem is wel wezenlijk anders dan dat van mensen. Inhoudelijk begrijpt het systeem niet wat er staat, maar het is getraind om clausules of problematische formuleringen te herkennen aan de hand van vele voorbeelden. Zo kan het in nieuwe teksten zaken signaleren, die sterk lijken op de probleemclausules die hem eerder voorgehouden zijn.

AI werkt dus wezenlijk anders dan mensen. In de woorden van computerwetenschapper Edsger Dijkstra: "The question of whether machines can think, is about as relevant as the question of whether submarines can swim". Machines werken fundamenteel anders. Ze kunnen teksten analyseren, data minen en correlaties aanwijzen. Die kunnen relevant zijn om beslissingen te nemen, maar het proces dat je dan volgt is onvergelijkbaar met de traditionele werkwijze. Een AI systeem zou bijvoorbeeld bij een rechtszaak precedenten zoeken en concluderen dat in 90% van de gevallen deze zaak verloren wordt, maar drijft dan puur op statistische vergelijkbaarheid. Een mens zou andere factoren zien, zoals hoe gevoelig het onderwerp tegenwoordig ligt, de

verhouding van partijen en ga zo maar door.

Lawyerbots

AI-software van JPMorgan doet in een paar seconden wat voorheen 360.000 uur handwerk kostte, meldde [Bloomberg](#) onlangs. Het AI-softwarepakket COIN (Contract Intelligence) reviewt geldleningsovereenkomsten op allerlei punten, en kan dat natuurlijk veel efficiënter dan advocaten of juristen - en vraagt nooit om vakantie of een vrijdagmiddagborrel, staat er dan fijntjes bij. Voor juristen of advocaten lijkt dit het begin van het einde: worden ook zij weggeautomatiseerd door dit soort tools?

Ook in andere domeinen wordt deze technologie steeds vaker toegepast. Zo lanceerde JuriBlox Labs recent de lawyerbot [NDA Lynn](#). Deze robot analyseert geheimhoudingsovereenkomsten (Non-Disclosure Agreements of NDA's), populair bij veel zakelijke transacties. Bedrijven willen met elkaar samenwerken, maar willen vooraf vastleggen dat bepaalde zaken vertrouwelijk moeten zijn. De NDA heeft daardoor het beeld van een standaarddocument gekregen. Juridisch gezien niet per se juist: elk contract is weer anders en moet dus toch even worden nagelopen voordat er kan worden getekend. Maar een NDA laten reviewen door een jurist is vaak veel werk en ook nog eens duur. Voor veel ondernemers is dat een lastig feit. Tegelijk wil ook niemand 'blind' een contract tekenen met mogelijk negatieve consequenties.

Lawyerbots zoals NDA Lynn helpen door middel van een geautomatiseerde analyse met als resultaat een inhoudelijk praktisch advies. De ondernemer uploadt een document

in Word of PDF en binnen enkele minuten ontvangt hij een keurig overzicht van alle belangrijke aspecten en hoe ernstig dit voor hem uitpakt. NDA Lynn stelt slechts één vraag: Gaat u informatie geven, krijgen of allebei? De rest zit al in het vrij te gebruiken systeem.

De nieuwe rol van de advocaat

Steeds meer tools zoals NDA Lynn of COIN zullen de markt betreden en daarmee stukjes dienstverlening wegknabbelen van de traditionele aanbieders daarvan. Immers, wie een NDA gratis laat checken door een robot of een due diligence met software doet, heeft geen dure uren van advocaten nodig. Dreigt daarmee het einde van de advocatuur?

Nee. Deze diensten zijn een relatief beperkt deel van het werk. De [NY Times](#) schat dat slechts 4% van de tijd van juristen aan zulke

reviews besteed wordt. Veel van dit werk werd al uitbesteed, dus het is vooral een verschuiving van werk voor deze partijen. Belangrijker is echter dat trends als deze niet zomaar te generaliseren zijn. Dat één aspect van het juridisch werk nu automatisch kan, betekent niet dat binnenkort een AI systeem in de rechtbank staat te pleiten of een geheel contract komt ophoesten.

Wat we op dit moment zien gebeuren is in feite niet meer dan een inhaalslag of efficiëncyslag waarbij repetitief standaardwerk eindelijk automatisch kan. Dit is iets dat we eigenlijk moeten toejuichen; het schept ruimte om uitdagend werk te gaan doen.

Mensen moeten doen waar zij goed in zijn: creatief nadenken en oplossingen bedenken, die nog niet eerder bedacht zijn.



“Omdat goede mensen de ruggegraat van uw kantoor vormen.”

Nieuw van Balieplus: vacaturebank voor juridisch professionals

Vacatures wilt u snel en hoogwaardig ingevuld hebben, maar de juiste mensen 'uit de markt halen' blijft een tijdrovende bezigheid. Dan is het goed te weten dat het lidmaatschap van Balieplus u gratis toegang geeft tot onze splinternieuwe vacaturesite.

Zo brengt u uw vacatures gericht onder de aandacht van ruim 4.000 advocaten, 3.000 (kandidaat-) notarissen en de medewerkers van alle aangesloten kantoren.

Meer weten? Bel 070 205 91 80
mail naar info@balieplus.nl
of kijk op vacatures.balieplus.nl

balie⁺vacatures

Van maatwerk naar commodities

Deze transitie is nieuw, maar fundamenteel voor de juridische sector. Al eerder schetste de bekende Britse auteur Richard Susskind hoe deze transitie zou verlopen. Traditioneel leverden juridisch adviseurs volledig maatwerk, net als de kleermaker van vroeger die met een rol stof voor elke klant perfect maatwerk leverde. Slimme kantoren standaardiseren het proces en leveren maatwerk op basis van standaardclausules of snel aan te passen modelcontracten. Zij hebben half-afgebroeken en jasjes in de kast en knippen de stof bij voor de klant.

Nog een stap verder gaan dienstverleners die hun documenten of adviezen als vast pakket kunnen aanbieden en er dus echt een product van maken. Er zijn dan bijvoorbeeld standaardkeuzes ingeprogrammeerd – bij een clouddienst hoort een bewerkersovereenkomst en de instellingen voor die laatste volgen uit keuzes bij het cloudcontract – waarmee snel tot een resultaat gekomen wordt. Confectie met maatwerk: die broek moet een paar centimeter uitgelegd, bij het shirt graag extra lange mouwen of ik wil mijn initialen geborduurd op de manchetten. Wie zulke producten heeft, kan ze gaan verpakken tot bundels. Een klant wil een contract voor diverse van zijn klanten. Dit contract kan dan worden geleverd in combinatie met beschikbaarheid van een jurist voor de onvermijdelijke bezwaren en onderhandelingen die hij zal krijgen over dat contract. De jurist kan bij zo'n standaardcontract ook goed inschatten hoeveel werk die onderhandelingen zullen zijn.

Commodificatie is de eindstap volgens Susskind. Hier is het product volkomen stan-

daard en in vrijwel identieke vorm overal te krijgen. T-shirts in de kledingwinkel; geheimhoudingscontracten bij de juridische supermarkt. Hier is zeker geld mee te verdienen, maar het is nu wel een kwestie van de kosten goed beheersen én een reden verzinnen waarom de klant dat bij u zou doen. Bent u de goedkoopste, de makkelijkste of heeft u een bijzonder extraatje?

Al en robots bieden met name in die laatste fases een belangrijk voordeel. Wie daarmee producten kan aanbieden, kan de prijs fors verlagen en daarmee de markt veroveren. Overigens niet alleen voor standaardproducten, maar ook voor andere dienstverlening zoals onderhandelen, bedrijfsovernames en zelfs rechtszaken. Legal tech gaat dus de gehele sector aan.

Op naar de toekomst

Maar waarom nu pas? De ICT en haar innovaties kennen we al twintig jaar, waarom is het nu pas een hashtag waard dat juristen ook gaan automatiseren?

De juridische sector heeft een imago van weinig veranderingen. Ergens is dat logisch: het werk is fundamenteel niet anders dan zeg 400 jaar geleden. Ook toen waren er conflicten, die met juridische argumenten bevochten moesten worden of afspraken die op papier gezet moesten worden. De onderwerpen waren natuurlijk anders en de rechtsregels ook, maar dat doet er uiteindelijk minder toe.

Tegelijk is het ook gek. De meeste juristen staan zeer open voor nieuwe ontwikkelingen, van de laatste gadgets tot grote maatschappelijke innovaties. En ook dat is logisch,

dat is ook deel van het werk. Als je niet weet hoe faxen werken, dan kun je geen rechtsvragen over de rechtsgeldigheid van een faxbericht beantwoorden, om eens wat te noemen. Noviteiten horen bij het werk. Dus waarom bleef het juridisch werk dan zo lang hetzelfde?

Vele verklaringen zijn voorgesteld. Het declareerbare urenstelsel met name zou innovatie hinderen: wie efficiënter werkt, kan minder uren declareren. En als je dan ook nog een stelsel hebt waarbij de partners een percentage krijgen van elk uur van hun medewerkers, dan is er wel een heel sterke prikkel tot veel uren draaien. Maar dat kan niet genoeg zijn: wie efficiënter werkt, draait weliswaar minder uren op een zaak, maar kan dan toch zeker de rest aan andere klanten besteden?

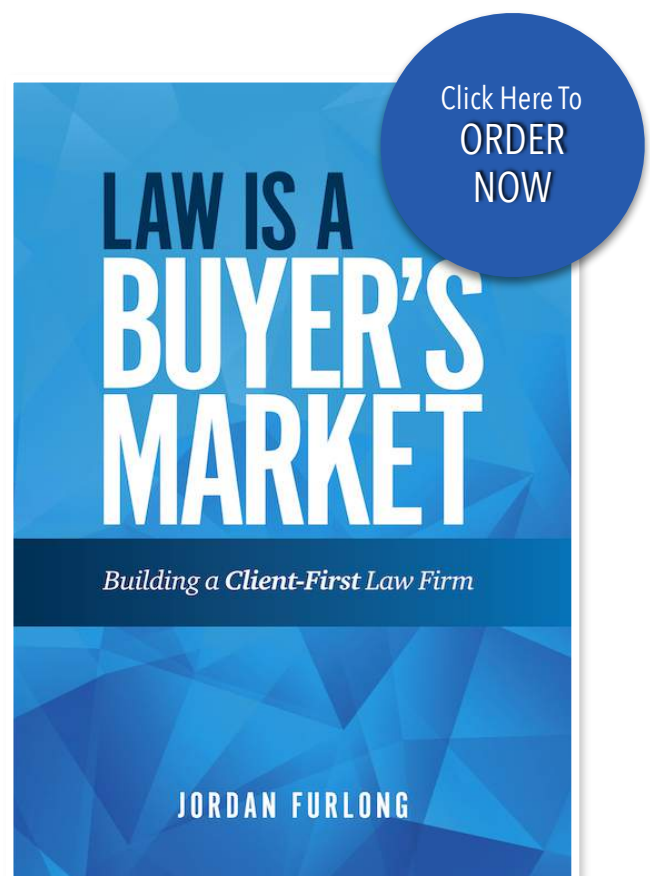
Voor mij zit het hem eerder in het simpele motto 'Don't change a winning team'. Kantoren die goed draaien, hebben het druk. In een drukke omgeving even een stevige verandering doorvoeren is niet wenselijk. Dat kost tijd en concentratie, en beide heeft men al te weinig. Dus dat komt volgend jaar wel.

Waarom nu dan wel? Klanten vragen steeds nadrukkelijker om verandering, om snelheid en kostenbesparing. En de rek is er wel een beetje uit in de kleine besparingen, het lagere uurtarief of uitsmeren van kosten. Daarnaast zien steeds meer bedrijven mogelijkheden om op nieuwe manieren juridische diensten aan te bieden. De traditionele monopoliepositie komt daarmee in gevaar. Ook dat dwingt tot nadenken over transformatie.

Inzet van AI is een manier om die transformatie te doorlopen. Maar het zit hem er dus

niet in dat een AI systeem of robot gaat doen wat een mens deed. Het is een andere manier van werken om tot het gewenste resultaat te komen. Een voorbeeld uit de sector is de rechtsbijstandsverzekeraar. Die pakt zaken niet per se aan zoals een advocaat: 'We hebben een recht, ik ga het halen'. Een verzekeraar zal rustig uit eigen zak de klant betalen waar die recht op heeft, als dat netto goedkoper is dan een procedure voeren. (Uiteraard komt dat via de premies weer terug, maar dat terzijde.) Dat is een wezenlijk andere manier van een zaak bekijken.

Dit soort ontwikkelingen zullen dus niet het einde betekenen van de traditionele juridische dienstverlening. Onderdelen zullen veranderen, worden overgenomen door legal tech diensten. Dat verschuift het accent voor de advocaat en andere dienstverleners.



LEGADEX

bedankt alle bezoekers
en sprekers van de
Paralegal Day 2017



ICT verandertrajecten

Het belang van het stellen van de 'waarom-vraag'

Door Eva Peeters, partner adviesbureau L-IME

ICT-veranderingen in de advocatuur staan volop in de belangstelling, maar ICT-trajecten binnen kantoren blijven vaak moeizaam verlopen. Dit leidt veelal tot teleurstellingen. Hoe komt dat en is het te voorkomen? Wat kun je zelf doen om een ICT-traject wel soepel te laten verlopen?

Voordat je toe bent aan praktische tips en manieren om het project zelf te laten slagen is het goed om vooraf de 'waarom-vraag' te beantwoorden. Voor jezelf en voor de organisatie. Het antwoord op die vraag komt gedurende het hele project namelijk terug.

De 'waarom-vraag' formuleren

Waarom wil je een verandering doorvoeren binnen je huidige ICT-omgeving? Is het om de eigen werkprocessen te optimaliseren - en help

je dus jezelf en je collega's hiermee - of is het min of meer van buitenaf opgelegd? Dat eerste is mogelijk ook een gevolg van het laatste. Bijvoorbeeld als cliënten weigeren om te betalen voor bepaalde tijd of diensten. Denk aan de tijd die gependend wordt aan literatuurstudie, intern overleg en bestudering van het dossier of aan het opstellen van contracten. Of wanneer een tariefstijging niet meer geaccepteerd wordt terwijl de personeelskosten etc. wel blijven stijgen. In dit geval is het van belang het interne werkproces efficiënter in te richten om het uurtarief rendabel te laten zijn. Het is dan zaak om het gevoel van urgentie bij iedereen helder te krijgen.

Een wens tot verandering kan ook ingegeven zijn vanuit een positievere insteek. Bijvoorbeeld om meer informatie over prospects en cliënten te verzamelen en te delen of de algemene wens om met de tijd mee te gaan. Ook dat kan urgentie creëren, maar dat moet dan met goede argumenten onderbouwd worden om te voorkomen dat niet iedereen in de organisatie het nut inziet van de doorgevoerde verandering. In dat geval zijn alle professionals slim genoeg om het systeem efficiënt te ondermijnen waardoor de 'return on investment' uiteindelijk nihil blijkt. Het is goed om dit voor jezelf te formuleren in een businessplan. Daar kan je dan gedurende het gehele traject op terugvallen.

Het eerlijke verhaal helpt

Waarom het belangrijk is om goed te definiëren wat de achtergrond is van het verandertraject, is omdat het eerlijke verhaal helpt om je mensen intern aan boord te krijgen. Van nature zijn mensen wel nieuwsgierig, maar niet dol op veranderingen. Dat geldt ook voor

advocaten en secretaresses. Door ze te betrekken bij het hoe en waarom is de kans op succes al een stap dichterbij. Ook als het een min of meer gedwongen verandering is, of misschien dan wel juist, is het belangrijk om open kaart te spelen.

Door de achtergrond met je collega's te bespreken krijg je ze niet alleen aan boord, maar weet je ook zeker dat iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft. Daarbij maakt het niet uit of dat een kostenbesparing of het verhogen van de 'client intimacy' is.

Het projectplan schrijven: 3 praktische tips

Tip 1. Omschrijven doel en impact

Met het gedetailleerd en oprecht omschrijven van het waarom in het businessplan, kom je automatisch ook bij de vraag hoe het dan anders kan of moet. En dan niet zozeer qua techniek, maar meer wat betreft de ideale werkwijze als je het antwoord op de 'waaromvraag' voor ogen houdt. Een efficiëntieslag maken vergt een andere manier van je werkprocessen onder de loep nemen (meer rekenen) dan wanneer je probeert meer grip te krijgen op de informatiedeling. Denk hierbij bijvoorbeeld aan beter inzicht en overzicht omtrent je cliënten en prospects, omdat je accountmanagement in wilt voeren. In beide gevallen is het belangrijk om ook dit aspect goed samen uit te werken. De techniek moet bij de gewenste werkwijze passen in plaats van dat je werkprocessen aanpast omdat de techniek dat vraagt. De werkprocessen krijgen vast nog net wat anders vorm dan je vooraf gedacht had, maar dat moet veroorzaakt zijn door een goed geformuleerd doel, niet alleen omdat er een nieuw computerprogramma is geïnstalleerd. Daar loopt niemand warm voor...



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

-Advertentie | Klik op de advertentie/URL om verder te gaan-

Bestel nu deze stijlvolle karaf
voor op uw kantoor en schenk

RECHT

op 10.000 keer zoveel schoon
drinkwater in ontwikkelingslanden

RECHT
op schoon drinkwater
in ontwikkelingslanden

MADE BLUE

RECHTOPWATER.MADEBLUE.ORG  MADE BLUE

Tip 2. Betrek meerdere bloedgroepen

Om het doel en de impact op je werkprocessen te bespreken, is het nuttig om met meerdere bloedgroepen uit je organisatie om de tafel te gaan zitten. Betrek naast de partnergroep alle lagen van je kantoor die met dit proces te maken gaan krijgen. Partners van de 'oude stempel' een digitale workflow aan laten passen kan leiden tot extra uitdagingen. Dit omdat ze het werkproces zelf nog niet eerder van voor tot achter doorlopen hebben. Een mooi voorbeeld is het declareerproces. Dat is bij uitstek een proces dat je met zowel een advocaat, een secretaresse als je financiële steun en toeverlaat dient te bespreken. De wens tot meer inzicht in financiën komt in dit geval mogelijk vanuit de partners die kritische vragen van cliënten met overtuiging willen beantwoorden. De oplossing hiervoor is misschien een ander pakket, maar de impact op het werkproces is voor anderen dan de partners vaak het grootst. Door juist hen er vanaf het begin bij te betrekken kom je wellicht nog tot veel meer goede ideeën én een betere beschrijving van het gewenste resultaat.

Tip 3. Begin klein, start met een mindset

Ook het inrichten van bijvoorbeeld een goed accountmanagementsysteem eindigt weliswaar met een ICT-oplossing, maar begint bij de vraag: Wie gaat straks wat doen in dit proces? Ooit leerde ik van een procesbegeleider bij een groot kantoor een mooie tactiek: Als er vanuit een sectie gevraagd werd om een technische oplossing voor iets, dan schreef hij de werkwijze eerst uit. Daarna gaf hij de sectie de opdracht om die nieuwe werkwijze eerst een paar maanden met behulp van standaard Office software toe te passen. Ging dat 2 tot 3 maanden goed, dan

ging hij op zoek naar een geavanceerde technische oplossing. De reden daarvoor is duidelijk: een goed documentmanagementsysteem (DMS) maakt niet ineens je hele workflow digitaal, maar met de juiste mindset kan een goed DMS wel het laatste duwtje in de rug zijn. Hetzelfde geldt voor een CRM-pakket. Natuurlijk is het prachtig als er een centrale plek is waar alle cliëntgegevens bij elkaar staan. Een applicatie waar alle processen in kantoor letterlijk rondom die cliëntendatabase zijn ingericht. Maar als vervolgens:

- Adreswijzigingen niet verwerkt worden in het systeem;
- Iedereen zijn eigen lokale mailinglijstje blijft bijhouden en;
- Alle medewerkers de informatie die hen bereikt over een cliënt niet gedeeld wordt met collega's,

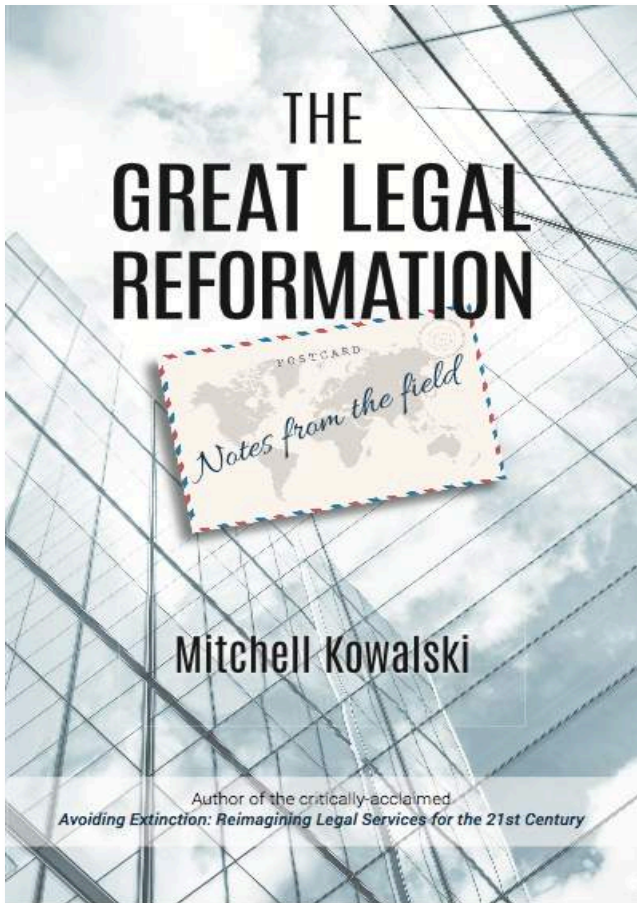
dan brengt zo'n oplossing je als kantoor nergens in je streven naar meer inzicht en informatie over je cliënten.

De pakketselectie

Het staat als een paal boven water dat het belangrijk is om het doel te bepalen en dat iedereen zich realiseert wat de impact daarvan gaat zijn op zijn of haar werkproces. Denk hierbij aan advocaten die misschien wel meer zelf moeten gaan doen omdat secretaresses andere taken krijgen of inkrimpen in aantal.

Als de partners zich aan deze consequenties hebben gecommitteerd, dan start pas de zoektocht naar de best passende technische oplossing. Die is nu ook makkelijker, omdat het doel iedereen helder voor ogen staat.

Het is dan zaak om de diverse producten/pakketten in kaart te brengen en daar een selectietraject op toe te passen. Op die manier



Aantjes Zevenberg
ADVOCATEN

CASSATIE
IN CIVIELE ZAKEN

Mr. K. Aantjes
aantjes@aantjeszevenberg.nl

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

070-3906260 | www.azcassatie.nl

TOGAKOPEN.nl

Mooi,
betaalbaar
en razendsnel
geleverd!

Complete
advocatentoga
met 2 beffjes
vanaf
€ 189,-
excl. BTW

kom je tot een pakket dat het beste aansluit bij de door jou en je collega's geambieerde werkwijze. Daarvoor is het raadzaam een kijkje te nemen op de diverse evenementen die voor de advocatuur georganiseerd worden, bij collega-kantoren te rade te gaan en een adviseur te betrekken die de markt goed kent. Wellicht is dat je systeembeheerder, maar houd daarbij in het achterhoofd dat die met een andere bril naar de techniek kijken dan jij. Hiermee bedoel ik dat die veelal minder vanuit de functionaliteit denkt.

Ook zijn er talloze pakketten die niet specifiek voor de advocatuur geschreven zijn, maar die qua functionaliteit hetzelfde bieden. Ben je bereid 'out of the box' te denken of heb je meer vertrouwen in oplossingen waarvan je weet dat ze al bij andere advocatenkantoren geïmplementeerd zijn? Bedenk dus of je – los van de functionaliteiten – aanvullende wensen en eisen hebt t.a.v. een pakket. Bijvoorbeeld of deze wel of niet in de cloud beschikbaar is of dat je een voorkeur hebt voor een nationale of juist internationale leverancier.

Pakketten langs de meetlat

Weet je na de inventarisatie welke pakketten op de markt zijn, dan is het zaak om de functionaliteit van die pakketten langs de meetlat van je eisen en wensen te leggen. Pak daarvoor het businessplan er weer bij. Zo kom je tot een shortlist van leveranciers, die je uitnodigt voor een demonstratie. Neem daarbij uiteraard ook het kostenaspect mee, maar wel pas als laatste. Op die manier weet je wat de bandbreedte is en laat je een product niet te vroeg afvallen, alleen omwille van de prijs. De kans dat op een later moment iemand dat pakket noemt als voorbeeld van een 'bewezen succesvolle oplossing' bij kantoor X, is

altijd aanwezig. Dan is het fijn dat je op dat moment de financiële consequenties van die keuze goed op je netvlies hebt en dus niet alleen kunt zeggen met 'dat pakket was te duur' zonder uit te kunnen leggen hoeveel te duur dan.

Met een beetje geluk blijven er dan twee of drie pakketten (en dus leveranciers) over met wie je een demossessie plant. Het mooiste is als je bij dat gesprek dezelfde mensen betreft waarmee u de gewenste werkwijze hebt geformuleerd. Wie beter dan zij kunnen daadwerkelijk beoordelen of het gedemonstreerde pakket de gewenste werkwijze ondersteunt. Dit helpt om hun betrokkenheid te vergroten en dus ook hun commitment ten opzichte van de uiteindelijk gekozen oplossing. Zij worden jouw ambassadeurs in de organisatie en die ga je nodig hebben. Uiteindelijk bepaalt diegene die betaalt, maar door de wensen van alle gebruikers te betrekken creëer je begrip voor de uiteindelijke keuze.

Projectmanagement

Na de onderhandelingen met de uiteindelijk geselecteerde leverancier, beland je in de implementatiefase. Tijdens dat proces is het van belang dat je de controle houdt. Door dit proces zo projectmatig mogelijk te benaderen behoud je grip en zie je eventuele hobbels in een vroeg stadium aankomen. Je hoeft niet voor ieder IT-implementatietraject een 30 pagina's tellend projectmanagement plan te schrijven conform de PRINCE2-standaarden, maar die standaarden komen wel ergens vandaan (uit de ICT!). Ze hebben wel degelijk een functie. Projectmanagement is bij uitstek geschikt voor situaties waarin:

- a) Een verandering geïntroduceerd wordt.
- b) Het project tijdelijk van aard is.

- c) Het project tot stand gebracht moet worden door meerdere partijen: de leverancier, de systeembeheerder en kantoorgenoten)¹.

Het projectmatig aanvliegen van een IT-implementatie biedt houvast. De twee belangrijkste aspecten hierbij zijn: Het samen komen tot een goede planning, en het helder krijgen van de communicatielijnen.

Projectmanagement aspect 1: een goede planning

Laat je met betrekking tot de planning niet opjagen. Niet door jezelf en door intern gestelde deadlines, maar ook niet door de leverancier. Implementaties en conversies van data van het ene naar het andere pakket zijn nooit zo gemakkelijk als de leverancier het doet voorkomen. Je dient hiervoor zelf intern ook mankracht te reserveren. Met name voor het

inrichten en testen in een pilotfase, het opschonen van de data voor de conversie en het uitwerken van de uiteindelijke overgang. De eerder betrokken medewerkers kunnen hier een belangrijke rol in vervullen. Door hen onderdeel te maken van het projectteam - en dus betrokken te laten zijn bij alle fasen van de implementatie - 'lezen en schrijven' zij al met het pakket, zodra het is ingericht.

Projectmanagement aspect 2: communicatie

De demonstratie is gegeven door een consultant van de leverancier. Met hem of haar heb je misschien ook de onderhandelingen gevoerd. Bij de leverancier gaat het project daarna over naar een projectmanager. Het is belangrijk dat je daar vanuit jouw kantoor iemand 'tegenover' zet. Iemand die intern voldoende gezag heeft, waardoor deze persoon zich vrij voelt om tijdens het project zelf

WIE ZIJN WIJ?

De Koning Vergouwen Advocaten is een toonaangevend kantoor binnen een groot aantal branches en rechtsgebieden. Wij zijn met zijn veertigen gevestigd in 2 monumentale panden aan het Vondelpark. Zonder aan de passie voor ons werk in te boeten, zijn wij bewust van het feit dat er in dit leven ook andere dingen dan werk zijn. Daar wordt het werk ook beter van. Wij zijn naast deskundig ook toegankelijk, snel en pragmatisch in onze dienstverlening. Dat moet je willen. Dat moet je kunnen. Dat is geen marketingslogan, maar de alledaagse praktijk. Wij werken graag samen, zowel intern als met de klant. Wij zijn misschien wel het leukste advocatenkantoor van Nederland.

WAT ZOEKEN WE?

Voor onze groeiende privacy- en civiele praktijk zoeken wij een advocaat-medewerker met specialistische kennis en passie voor privacyrecht, die tevens ervaring heeft in het contractenrecht. Binnen ons team werk je voor aansprekende ondernemingen, beursgenoteerde bedrijven, en particulieren op hoogstaand juridisch niveau.

MAIL OF BEL:

Voor een sollicitatie of meer informatie kunt u contact opnemen met Elia Polonia, 020 676 25 00, Sophialaan 33, 1075 BL Amsterdam, polonia@dkva.nl

de **KONING**
VERGOUWENadvocaten

De Koning Vergouwen Advocaten breidt uit en zoekt:

**ADVOCAAT-MEDEWERKER
PRIVACY & CONTRACTENRECHT
(M/V)**

KUN JE JE VINDEN IN DIT PROFIEL?

- Circa 5 jaar relevante ervaring als jurist of advocaat met privacyvraagstukken
- ervaren op gebied van contractenrecht
- proceservaring, leergierig
- goede beheersing Nederlandse en Engelse taal (woord en geschrift)
- sterk analytisch
- praktisch, klantgericht en ondernemend
- creatief, enthousiast
- humor

beslissingen te nemen op kleine onderdelen. Essentieel is dat diegene hier ook de tijd voor heeft - of hiervoor vrijgemaakt wordt - zodat elke week een voortgangsoverleg gepland kan worden. Als deze gesprekken door tijdgebrek uitgesteld worden, dan loopt het project gegarandeerd vertraging en vermoedelijk een budgetoverschrijding op.

Belang van een goede test

In het project dient altijd tijd en ruimte ingericht te worden om de nieuwe oplossing uitgebreid in de huidige omgeving te testen. Alleen testen in een demo-omgeving is niet verstandig, juist de koppelingen met de andere applicaties zijn de spannende momenten.

Als er voldoende getest is en het uur U komt eraan - het weekend waarin alles overgezet wordt naar de nieuwe omgeving - dan is het zaak om het oorspronkelijke team van mensen weer bij elkaar te brengen. Zij hebben de ideale werkwijze uitgedacht, daarbij het best passende pakket geselecteerd en enkelen van hen hebben in de pilotfase meege draaid. Het is aan hen om met jou te beslissen of en wanneer het tot een livegang komt. Met een gezamenlijke beslissing sta je steviger in je schoenen, mocht er straks toch ergens een hick up zijn.

Training en opleiding

Op het moment van de livegang worden je werknemers getraind, waarna zij vaak op zichzelf terugvallen. De projectmanager van de leverancier heeft zijn of haar project overgedragen aan de supportdesk, maar medewerkers hebben in het begin vaak vooral functionele vragen. Als de projectgroep een goede afspiegeling is van de organisatie,

dan zijn zij in staat hun collega's op weg te helpen. Alleen verdient het aanbeveling om op dit onderdeel hoger in te zetten. Houd het niet bij één training, maar herhaal deze training twee of vier weken later voor iedereen. Organiseer desnoods 3 maanden later nog een training voor 'gevorderden'. Hier komen namelijk vragen bovendrijven waar men in de eerste weken tegenaan gelopen is. Als die nu nog 'opgelost' worden binnen het pakket, dan doen mensen daar nog iets mee. Vinden ze geen oplossing, dan verzinnen ze workarounds. Je komt er dan te laat achter dat de aangeschafte oplossing niet goed benut wordt met als resultaat dat de gewenste werkwijze en doelen niet gehaald zijn.

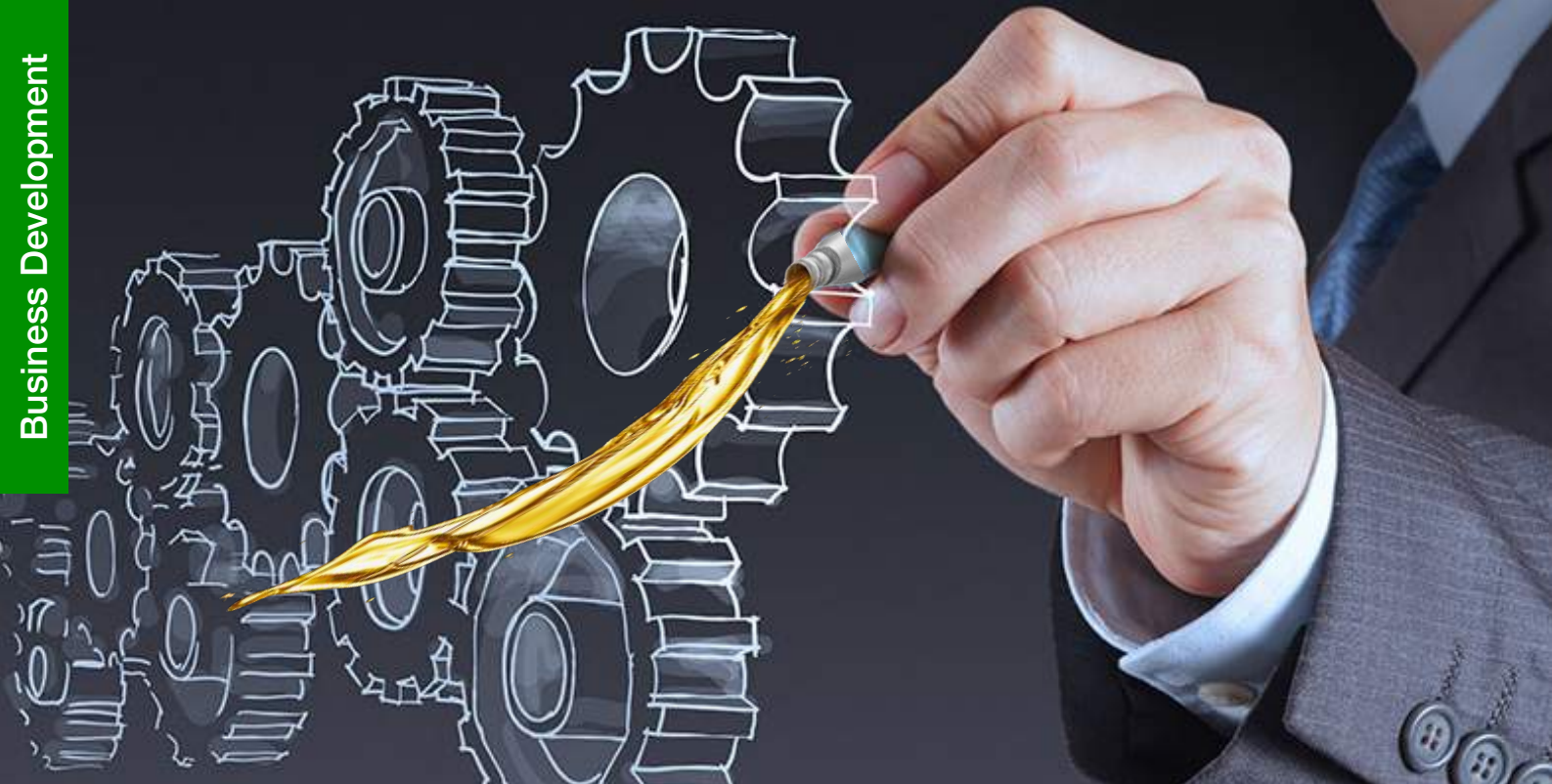
Een investering in training en opleiding verdient zich uiteindelijk dubbel en dwars terug. Je staat versteld van hoeveel een goede secretaresse nog leert bij een cursus Word, laat staan de wat minder digitaal onderlegde collega's².

Dus train je mensen in de aangeschafte software en zorg dat ze zich bekwamen in de nieuwe beoogde werkwijze. Ook als daar een cursus blind typen, Office of werken met de tablet voor nodig is. Misschien wel juist dan!

Noot

¹Peter Jansen en Jean-Pierre van Craen, Projectmanagement volgens PRINCE2, Amsterdam: Pearson Education, 2011, p.24.

²Lees in dat verband de artikelen van Casey Flaherty, een voorvechter van het trainen van juristen in standaard software oplossingen (Word, Excel, etc.)



Paralegals zijn smeerolie voor het bedrijf

Ronde Tafel bedrijfsjuristen en general counsel

Door Michiel Rohlof, Paralegal Day 2017

Op Paralegal Day 2017, het jaarlijks terugkerende netwerkevenement van Legadex voor paralegals en juridisch medewerkers, ging een groep senior bedrijfsjuristen en general counsel met elkaar in gesprek over de rol van paralegals binnen hun organisatie. De uitkomst was even voorspelbaar als verrassend: paralegals maken een steeds belangrijker deel uit van de juridische teams in een bedrijf. Daarom werd een lans gebroken voor de term ‘pluralegal’ in plaats van ‘paralegal’: de rol wordt immers steeds diverser en alle aanwezigen spraken ook de verwachting uit meer en beter gebruik te gaan maken van paralegals binnen hun bedrijf.

Max Hübner, general counsel bij PGGM, start het gesprek door te stellen dat de relatie tussen paralegals en general counsel steeds meer een ‘trusted’ relatie wordt.

“Steeds vaker lijken paralegals te gaan functioneren als het geweten van de bedrijfsjurist, en zijn zij een spil in de organisatie. Een goed paralegal kan functioneren als ambassadeur van de juridische afdeling en is vanuit die rol in staat om in talloze processen collega’s van andere disciplines en de business te overtuigen van het nut en de noodzaak van juridische kwaliteitsborging. Hoe zien jullie dat zelf?”

“Paralegals pakken nu veel zaken op die niet door traditionele bedrijfsjuristen gedaan kunnen worden”, aldus Axel Viaene, general counsel bij GrandVision. “Zaken die zich op het snijvlak van legal, digitaal en organisatorisch bevinden kun je veel beter bij een paralegal neerleggen dan bij een jurist, die inhoudelijk sterk is, maar niet altijd digitaal kundig en ook niet altijd in staat is om praktische zaken in de organisatie uit te dragen. Neem elektronische handtekeningen bijvoorbeeld, via producten als DocuSign. Paralegals kunnen dat veel pragmatischer uitrollen en uitleggen aan de organisatie dan een jurist dat zou doen.”

Anita Rustema, head corporate legal bij Rabobank, valt Viaene bij. “Procesmatig denken in combinatie met digitale kennis, dat is iets dat in de universitaire opleiding Rechten veel minder naar voren komt maar wel steeds belangrijker wordt. Paralegals worden daarmee ook belangrijker.” Hübner wil weten of paralegals binnen hun rol ook verder groeien, of dat het groeipad beperkt is. “Ik vraag paralegals bewust mee te draaien in de meest uiteenlopende dossiers, zodat iedereen een springplank heeft naar een doorgroeirol”, stelt Diederik Bos, director legal Corporate & M&A bij Ahold Delhaize. “Wij bieden hen ook nadrukkelijk de mogelijkheid om verdere opleidingen te volgen, want dat is een wens die veel paralegals toch wel hebben.”

Dat ziet ook Cornelis Blokbergen, head corporate legal department bij ING Bank. “Wij hebben drie paralegals die momenteel de opleiding Legal Management volgen. Dat worden procestijgers, die de gemiddelde jurist op dit vlak voorbij gaan. Ik verwacht dat

bepaalde HBO-juristen waardevoller kunnen worden dan hun universitair geschoolde collega's, als deze een specialistische rol moeten vervullen. WO-juristen zijn getraind casuïstisch een zaak aan te vliegen, een paralegal heeft een voorkeur voor een vast stramen, wil dit beleggen in werkprocessen. Ik zie het paralegalteam verder als een kweekvijver en kijk naar de persoon, niet naar de vooropleiding. Een jurist in opleiding die na z'n 35e, bijvoorbeeld vanwege kinderen, pas aan een juridische carrière begint, kan super gemotiveerd zijn maar heeft bij veel bedrijven en kantoren geen kansen. Daardoor loop je potentieel veel talent mis.” Hans Martijn Roos, Legadex: “Voor de groep die halverwege de dertig voor het eerst als juridische professional aan de slag gaat, komen gelukkig wel steeds meer mogelijkheden, vaker in het bedrijfsleven dan bij advocatenkantoren is onze ervaring. Daarnaast is de WO of HBO juridische starter als paralegal enorm aan het opkomen. Na enkele jaren ervaring en opleiding ‘on the job’ kan deze groep vaak in een vervolgfunctie als bedrijfsjurist aan de slag”.

Malinda Miener, general counsel van Enexis Group: “En HBO-juristen pakken bepaalde zaken erg praktisch op. Ze zijn complementair aan de universitair geschoolden in het team. Idealiter zorg je voor een gebalanceerde combinatie van competenties op de juridische afdeling.” Marcel Stijnders, general counsel bij Antea Group: “Ik heb juristen en paralegals ook op de afdelingen zelf zitten, zoals bij IT en Finance. Binnen het juridische team is er een paralegal actief die M&A-trajecten voorbereidt zonder dat we er omkijken naar hebben. Een enorme winst.”

“Op termijn blijven twee juridische beroeps-

groepen over”, zo stelt Douwe Groenevelt, Senior Director Legal bij ASML.

“De superspecialistische juristen en de ‘legal proces managers’; paralegals die weliswaar affiniteit hebben met het recht, maar vooral ‘tech savvy’ zijn en verstand hebben van systemen en applicaties. In een wereld waar technische innovaties veel juridisch personeel overbodig maken zou die laatste groep wel eens de kip met de gouden eieren kunnen blijken... Je kunt daarom pleiten voor de afschaffing van de term paralegal, omdat die de lading door de toenemende reikwijdte van de functie straks niet meer dekt. ‘Pluralegal’ zou wat dat betreft beter op z’n plek zijn”, aldus Groenevelt.

“Maar hoe krijgen jullie voor elkaar dat bedrijfsjuristen hun eigen proces zodanig ont-rafelen, dat er ook genoeg werk wordt door-geschoven richting paralegals?”, wil Hübner weten.

Blokbergen heeft er beleid voor, zo blijkt. “Zodra er een nieuwe zaak binnenkomt, moet die eerst geanalyseerd worden en bepaalt de bedrijfsjurist welke onderdelen door welke paralegal gedaan kunnen worden. Wil diegene de zaak zelf doen, dan moet hij presenteren aan zijn team waarom hij die keuze maakt. Paralegals hebben ook de nadrukkelijke taak om zaken te acquireren bij het juridische team.” Roos: “Het kan ook goed werken als je een ‘process savvy’ paralegal de werkprocessen

Max Hübner presenteert de Ronde Tafel uitkomsten aan de deelnemers van het event





**KEEP
CALM
AND LET THE
PARALEGAL
HANDLE IT**

tussen legal en de business in kaart laat brengen. Dan zie je opeens overlap of zaken die juist over het hoofd werden gezien. Een bedrijf dat dit met zijn inkoopfunctie deed had hiermee het belang van diversiteit in het legal team aangetoond en meteen de basis gelegd voor beter contractmanagement.”

Anne Roest Crollius, group director enabling services (Legal en HR) bij Stage Entertainment: “Een ervaren paralegal kan onmisbaar zijn voor een juridische afdeling. Een bedrijf dat snel groeit krijgt ook te maken met veranderende processen, die vaak veel efficiënter kunnen. Iemand die met een frisse blik naar processen kijkt en technische kennis combineert met overtuigingskracht, is dan veel waard.” “Paralegals zijn bij ons de centrale communicators”, stelt Diederik Bos. “Teamplayers die actief de organisatie in gaan, daar is behoefte aan. Wanneer je actief bent in veel landen tegelijk, moet je iemand hebben die de soft skills heeft om te communiceren en processen te overzien – juridische kennis is dan soms minder doorslaggevend.”

Harmen Nieuwenhuis van de Blue Sky Group valt Bos bij: “Wij kijken bij ons aannamebeleid echt naar het team en wat daaraan ontbreekt. Je wilt mensen die op de vloer bezig zijn, aan bomen beginnen te schudden, praten met andere afdelingen, en het smeermiddel in een organisatie zijn – geen specialist die vooral op zijn kamer blijft zitten. Paralegals voldoen daaraan.”

Jan Willem Prakke, general counsel Schiphol Group: “De privacydesk wordt bij ons bemand door zowel paralegals als juristen; die werken perfect samen en ieder draagt vanuit zijn eigen competentie bij.”

Viaene voert het zelfs nog iets verder: “Onder onze e-mail handtekening hebben we sinds kort alleen nog maar ‘Legal’ staan, geen senior, junior, jurist of paralegal. Dat is naar interne en externe klanten veel duidelijker: stuur je verzoek naar legal en het wordt binnen het team verder uitgezet. Het is een teken dat paralegals inderdaad allang geen veredelde juridische secretaresses meer zijn, maar volwaardige juridische professionals die in veel opzichten onmisbaar zijn geworden.”

Algemeen

Glorieuze toekomst voor paralegals 'Paralegal Day 2017'

November 8, 2017 | Door Michiel Rohlof



Voor paralegals ligt een gouden toekomst in het verschiet, wanneer zij de razendsnelle ontwikkelingen in de juridische wereld tot hun voordeel maken en zich ook bekwamen in niet puur-juridische vaardigheden, zoals procesmanagement, legal design en le...

[Read More](#)



LEGAL @EVOLUTION
LEGALTECH EXPO & CONGRESS

LEGAL @EVOLUTION

A clear vision for
tomorrow's lawyer

Een verslag door onze reporters: Marjan Hermkes
en Eva Peeters

Met de veelbelovende woorden 'Let's start the revolution!' opende Dr. Jochen Brandhoff, host van LEGAL @EVOLUTION en oprichter van Brandhoff OberMüller Partner, het tweedaagse legal tech evenement in Frankfurt am Main.

De eerste editie van LEGAL @EVOLUTION was zeer professioneel opgezet en trok ruim 500 bezoekers, maar door de opbouw van de ruimten voelde het niet massaal aan. Er was een centrale ruimte voor de keynote-sprekers en twee aparte zalen voor de breakoutsessies. Daar tussenin stonden de sponsors van het evenement opgesteld.

Afbrokkelen en automatiseren

Prof. dr. jur. R. Alexander Lorz, minister van onderwijs in de staat Hesse, trapte af met een lezing die de titel droeg: *'Who owns the Legal Future? Preparing society for what's ahead'*. De boodschap van zijn verhaal was duidelijk: de jeugd heeft de toekomst en wij moeten als samenleving de volgende generatie hierop voorbereiden. Hij signaleerde twee trends: Het afbrokkelen van de muren rondom de juridische dienstverleners en de opkomst van het automatiseren van juridisch werk. Hij hield zijn publiek voor dat dit geen Duitse trend betrof, maar een wereldwijde beweging is. De juridische wereld wordt betreden door steeds meer mensen zonder meestertitel. Die toetreders beschikken over een aantal eigenschappen waar de meeste juristen niet in uitblinken. Lorz signaleert dat Duitse universiteiten dit begrijpen en hierop inspelen. Zo zijn er al diverse legal tech opleidingen geïnitieerd om zo op de toekomst voorbereid te zijn en om juristen en techneuten bij elkaar te houden.

Valkuil van achterover leunen

Na deze opbeurende woorden, was het podium voor Dr. Thomas Remmers, vicevoorzitter van de Duitse (federale) Orde van Advocaten. Zijn presentatie had de titel *'Between Technology and Humans: The Lawyer of the Future Legal Tech as a challenge for the legal profession'* meegekregen. Hij waarschuwde het publiek voor de valkuil van achterover leunen. Weliswaar wordt technologie nu meestal 'slechts' gebruikt voor het optimaliseren van processen, maar dat gaat veranderen. De technologie gaat verder en dat gebeurt in de markt, en wacht niet op regelgeving. Want zodra op de markt juridisch advies online beschikbaar wordt, zal het ook gebruikt gaan worden. Daar doe je niks tegen. En dat begint

misschien met kleine en overzichtelijke claims, maar zal zich snel ontwikkelen. Alleen al omdat de cliënten dat willen. Het is in hun belang, dus omarm het als je cliënten je wat waard zijn!

Estland: digitaal rolmodel

Na deze twee sprekers die vooruit keken was het woord aan Kalle Palling, een lid van het parlement van Estland. Hij hoefde niet vooruit te kijken, want Estland is al het meest digitale land ter wereld. Zijn presentatie had dan ook als titel: *'The Estonian Approach. Lessons Learned from the next generation European digital society'*. Volgens hem is Estland het digitale rolmodel voor de rest van Europa. "En in die digitale samenleving is op termijn geen rol meer weggelegd voor juristen of accountants", aldus Kalle Palling. In Estland is de digitalisering zo ver doorgevoerd dat je als burger nergens meer de deur voor uit hoeft. e-Governance in extrema om tot een zo klein mogelijke 'fysieke' overheid te komen. Volgens Palling heeft de bevolking van Estland ook veel vertrouwen in digitalisering. Het levert hen gemiddeld vijf dagen per jaar op aan tijdsbesparing, omdat ze geen dingen meer hoeven te komen tekenen en inleveren bij instanties. Daarmee waren ze gauw 'om'. Dat kan natuurlijk alleen maar als alles 100 % veilig is. Vandaar dat de gehele structuur van de digitale overheid in Estland op basis van Blockchain is gebouwd. Blockchain wordt in Estland al sinds 2008 (!) getest en is al sinds 2012 vol in gebruik.

Omdat er vanuit de rest van de wereld veel interesse is in dit Estse 'product' is er een platform opgericht waar iedereen zich bij aan kan sluiten. Door dat te doen word je een 'e-resident' van Estland en kan je lokaal van

alles opzetten (zoals een eigen bedrijf). Estland wil onder andere door deze verregaande digitalisering een gunstig vestigingsklimaat scheppen om zo aantrekkelijk te worden voor internationale bedrijven. Er zijn al zo'n 20.000 gebruikers.

Verband tussen legal tech en jurisprudentie

Na de koffiebreek kreeg Dr. Martin Fries, hoogleraar aan de Universiteit van München, het woord. Zijn presentatie ging over het verband tussen legal tech en jurisprudentie. De titel: *'Revolution or Evolution? Legal Tech as a challenge for jurisprudence abstract'*. Hij uitte kritiek op de huidige rechtenstudie waarin veel aandacht is voor het materiële recht en het procesrecht, maar waarin geen ruimte is voor technologie. Het is duidelijk dat de hoogleraar aan de LMU München een an-

der beeld heeft over legal tech op universiteiten dan de minister van onderwijs in de Duitse staat Hesse. Volgens Fries hebben slechts 2 van de 50 rechtenfaculteiten in Duitsland legal tech omarmd. Onze inschatting is dat dat in Nederland nog niet heel veel beter is. Hier lijkt Legal Tech eerder het domein van de HBO-jurist.

Fries gaf aan dat wet- en regelgeving nu legal tech ontwikkelingen nog tegenhoudt maar dat dat een kwestie van tijd is. Zo beginnen PayPal en andere private partijen hun eigen dispute resolutions in te bedden in hun producten en is de website MyRight opgericht om claims inzake 'sjoemelsoftware' te verzamelen, wat bijdraagt aan het opzetten van een class action. Door hier geen aandacht aan te besteden op de universiteiten dreigt een hele generatie juristen -waarvan zeker is



boot te missen. Hij meent dat er tenminste keuzevakken in legal tech aangeboden moeten worden. 'Jonge juristen begrijpen vervolgens zelf wel dat dit een essentieel onderdeel van hun werk zal gaan worden,' aldus Martin Fries.

Legal Dino en de menselijke factor

Daarna begonnen de breakout sessies aan. Veel daarvan waren gesponsord door een van de aanbieders op de beurs. Desalniettemin waren velen daarvan toch van inhoudelijke aard en dus geen reclamepraatjes. Zo sprak Dr. Carsten Reimann over het invoeren van legal tech in je organisatie. Hij schetste daarbij het beeld van de Legal Dino (de advocaat die emails dicteert) tot aan de LDN, de Legal Digital Native. Het werk van advocaten is te verdelen in categorieën van werk van customer support tot aan 'big & complex' en dat uiteindelijk alleen die laatste categorie niet

geautomatiseerd zal worden. Daar is de menselijke factor nog van belang. Al het overige werk moet op een andere manier bekeken worden. Voor dat werk heb je een legal engineer nodig, een legal solutions architect en een legal designer. Probeer elke opdracht op die manier te splitsen en laat de juiste personen het werk doen met de juiste technische mogelijkheden. De mens blijft nodig, maar wel in samenwerking met de techniek. De mens kan inspireren en aanzetten tot beweging, maar de techniek is here to stay. Negeer je de techniek dan verlies je de strijd. Hij noemt als voorbeeld: Kasparov werd verslagen door de schaakcomputer. Toen Kasparov ging samenwerken met de schaakcomputer versloegen ze samen alle andere schaakcomputers.

Dr. Reimann zag hier met name een kans voor middelgrote kantoren, die techniek sneller



kunnen omarmen als ze zich flexibel opstellen.

Enkele breakoutsessies hadden het karakter van een paneldiscussie. Een interessante sessie die daar uitsprong was die waarbij door een advocaat, een CIO en een GC concrete voorbeelden werden uitgewisseld over hoe legal tech bij hen op kantoor werd toegepast. Het publiek verliet de zaal met de boodschap dat een holistische aanpak, en dus samenwerking tussen cliënten, advocatenkantoren en softwareleveranciers, voor iedereen van meerwaarde is. Kenmerkend voor de sfeer die tijdens de gehele conferentie duidelijk merkbaar was.

Not Paying for this Anymore

Deze boodschap werd nog een keer benadrukt tijdens een van de best bezochte paneldiscussies. Dat had allicht te maken met de aansprekende titel: '*Not Paying for this Anymore*'. Het panel bestond uit general counsel van grote banken en bedrijven die discussieerden over de vraag voor welke diensten ze niet meer zouden betalen binnen 5 jaar. Scherpe uitspraken zoals een advocaat is geen projectmanager, huur er alsjeblieft een in en werk eens samen met je IT mensen zetten het publiek wel aan tot denken. Iedereen heeft zijn eigen expertise, doe dat waar je goed in bent, was de strekking. Zet technologie in om diensten goedkoper aan te kunnen bieden. De markt verandert, bedrijven investeren flink in technologie en GC zetten in op het verhogen van de inhouse expertise. Natuurlijk was er ook bij deze conferentie een ruim podium voor diverse sprekers, die de markt wakker willen schudden voor de opkomst van cognitieve technologie. Blockchain, big data, smart contracts en artificial

intelligence (AI) hebben ook op het vaste land van Europa hun weg gevonden naar het juridische speelveld.

Drie golven van AI

Volgens Greg Tatham van Wolters Kluwer is AI een term uit 1956 die eigenlijk de lading niet dekt, omdat geprobeerd is de computers in de afgelopen decennia juist op mensen te laten lijken. Hij beschrijft in zijn presentatie drie golven van AI. De eerste betreft de golf die na (en dankzij) de Eerste Wereldoorlog opkwam en zich vooral concentreerde op machine vertalingen. De tweede golf had vooral de focus op beslismodellen en de derde golf gaat vooral over big data en deep learning. Er worden serieuze stappen gezet, maar we zien pas het topje van de ijsberg als het gaat om de potentie van AI.

Prof. dr. Heribert Anzinger van de Universiteit van Ulm sprak uitvoerig over Ethereum (www.ethereum.org). Een blockchain platform dat het gemakkelijker maakt om o.a. smart contracts toepassingen te ontwikkelen, die werken met blockchain technologie. Denk aan het decentraal regelen van transacties, zoals het afsluiten van contracten, het regelen van betalingen of het sturen van berichten. Ethereum werkt met haar eigen programmeertaal Solidity en heeft een eigen cryptobetaalmiddel: Ether. Ether is, na de bekende Bitcoin, de 'tweede generatie' cryptomunt en wordt door beleggers volop verhandeld.

Er volgen helaas nog maar weinig concrete voorbeelden van praktische toepasbaarheid van deze technologische mogelijkheden anders dan het automatiseren van arbeidsintensief werk, zoals het doorzoeken van contracten op afwijkingen of het vinden van

Procederen in Oostenrijk?

Wijnkamp Advocatuur / Advokatur GmbH

Nederlandstalig advocatenkantoor gevestigd in Oostenrijk.

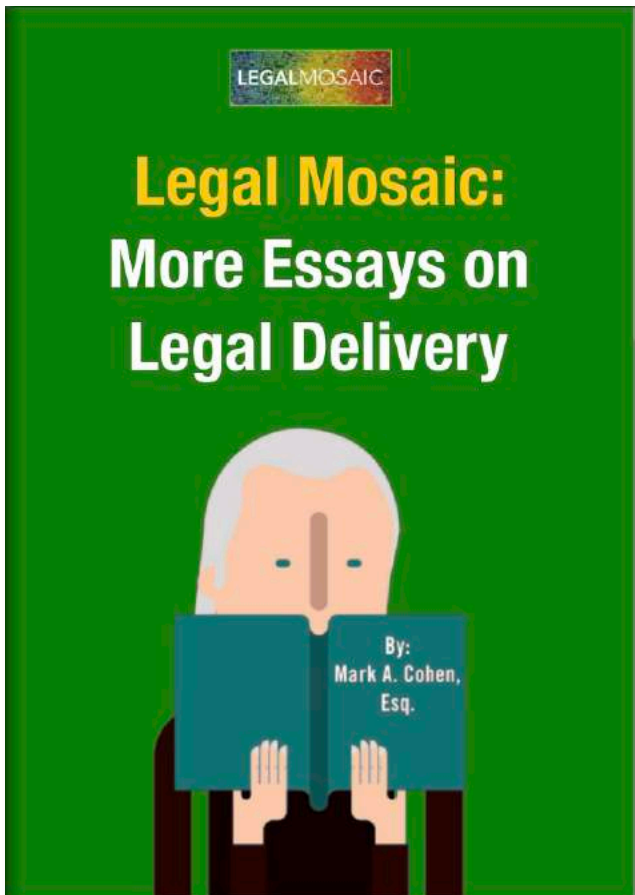
Meerdere advocaten
Meerdere specialismen
Communicatie in de Nederlandse taal.

A-6460 Imst, Sirapuit 7 Oostenrijk

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

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

-Advertentie | Klik op de advertentie/URL om verder te gaan-

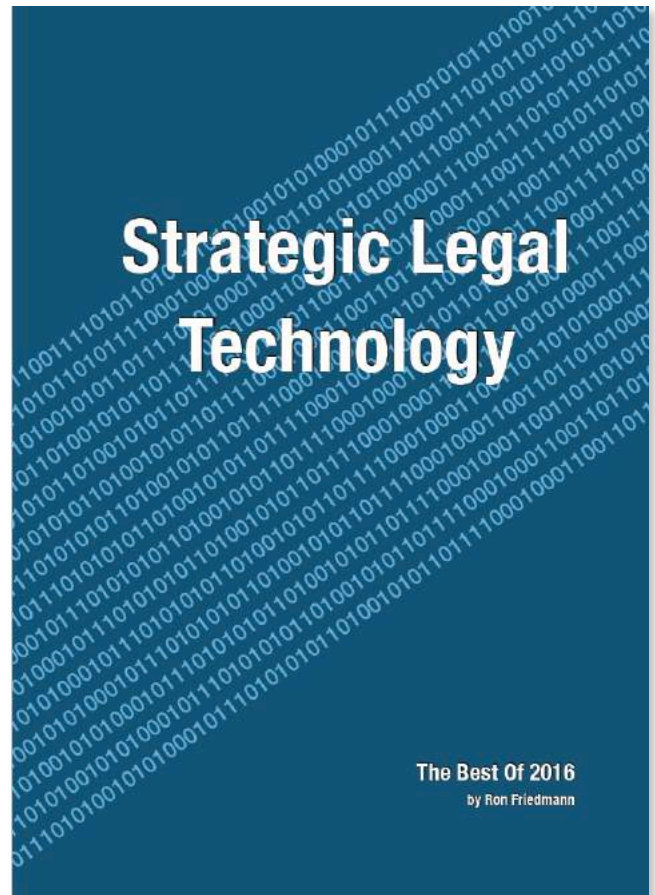


LEGAL MOSAIC

Legal Mosaic:
More Essays on
Legal Delivery

By:
Mark A. Cohen,
Esq.

[Click to Download Your PDF](#)



**Strategic Legal
Technology**

The Best Of 2016
by Ron Friedmann

[Click to Download Your PDF](#)

‘dark data’; data waarvan je niet direct weet dat je deze bezit en die met het oog op de algemene verordening (GDPR) een risico zijn. De boodschap van de softwareleveranciers is vooral dat AI de jurist niet gaat vervangen maar dat kantoren wel bij moeten blijven met hun cliënten, die ogenschijnlijk veel sneller AI omarmen. Ga aan de slag en zet praktische stappen.

Legal Tech Dialogue

Een sessie in de grote zaal die ook de nodige bezoekers trok, was de Legal Tech Dialogue. Een dialoog tussen prof. dr. Thomas Gasteyer, Assembly at the Federal Bar for the regulation of the local profession en prof. dr. Hans-Jürgen Hellwig, Former CCBE President (Council of Bars and Law Societies of Europe over de Duitse en Europese wet- en regelgeving met betrekking tot legal tech mogelijkheden.

Zij benadrukten nogmaals dat het hardnekkige idee dat de Orde ‘tegen’ werken in de cloud zou zijn, achterhaald is. Zij beschouwen de huidige tijd als een tweede industriële revolutie, dit keer als vervanging van ‘hoofdwerk’ in plaats van machinewerk. ‘Legal service becomes a commercial service’ door technologische ontwikkelingen. Ook zij benadrukten dat het belangrijk is dat universiteiten de huidige generatie juristen kennis laten maken met legal tech. “In wezen zou elke jurist op basisniveau moeten kunnen programmeren”, aldus Hellwig, “om met die kennis te kunnen beoordelen welke pakketten en oplossingen voor jouw kantoor of werkwijze van waarde kunnen zijn.” Legal tech awareness moet in het curriculum komen!

Samengevat: Heeft Legal @Evolution de belofte waar gemaakt?

De belofte was: ‘You will be able to experience and participate in shaping the digital transformation of the law’.

In Duitsland staat legal tech in de kinderschoenen, maar het gaat daar snel. Misschien wel sneller dan in Nederland. En Duitsland is groot, waardoor er veel slagkracht is.

Opvallend aan Legal @Evolution was het aantal hoogwaardigheidsbekleders dat iets over legal tech te zeggen had, vanuit de politiek, vanuit Europa en vanuit de universiteiten. Die samenkomst van invalshoeken maakte het tot een bijzonder evenement, en zeer interessant voor bezoekers w.o. de leveranciers (zo begrepen wij uit een kleine rondgang). Vermoedelijk zal Legal @Evolution dan ook een vervolg krijgen in 2018.

Anwälte und die Digitalisierung

Auf der Legal (R)evolution stehen Chancen im Vordergrund

mj. FRANKFURT, 23. Oktober. Für zwei Tage schlägt das Herz der Legal-Tech-Szene Europas in Frankfurt. Über die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Rechtsberatungsmarkt diskutieren von diesem Montag an Anwälte, Unternehmensjuristen, Programmierer und Dienstleister auf der Legal (R)evolution. In seinem Grußwort ermunterte der hessische Kultusminister Alexander Lorz (CDU) dazu, die Chancen einer interdisziplinären Arbeit durch die Digitalisierung zu nutzen. „Die hohen Wände in der Anwaltschaft zerbröckeln gerade, künftig werden viel mehr Menschen und Nicht-Juristen in der Rechtsberatung arbeiten“, sagte der frühere Rechtsprofessor Lorz. Schon jetzt könnten Legal-Tech-Angebote Anwälten die Arbeit erleichtern, wie etwa die Auswertung großer Datensätze mit Hilfe künstlicher Intelligenz. Algorithmen wären eine große Hilfe für Juristen, das „letzte Wort“ über die rechtliche Beurteilung sollte aber weiterhin der Mensch haben.

Auf die sich stetig verschärfende Konkurrenz durch die Rechtsberatung über das Internet ging der Hannoveraner Anwalt Thomas Remmers ein. Zwar begrüßte der Vizepräsident der Bundesrechtsanwaltskammer das Aufkommen von Platt-

formen und Legal Tech; in ihren Spezialisierungen seien sie Fachanwälten nicht unähnlich. Einige Anwälte wären allerdings beunruhigt angesichts der Entwicklung und eines stärkeren Einflusses der Privatwirtschaft auf die Rechtsfortbildung, sagte Remmers. Bestimmte Dienstleistungen sollten daher weiter nur Anwälten vorbehalten bleiben, nur sie seien als „Organe der Rechtspflege“ unabhängig.

Wie sehr die Digitalisierung eine Gesellschaft verändert, berichtete der estnische Parlamentsabgeordnete Kalle Palling. Das digitale Vorzeigeland der EU hat sich schon vor Jahren für den Einsatz digitaler Hilfsmittel in der Verwaltung entschieden. Als kleiner Staat habe man dieses Experiment gewagt. „Wir erreichen damit mehr Bürger, Unternehmen werden produktiver, und daraus resultieren mehr Steuereinnahmen“, sage Palling. Seit fast zehn Jahren erproben die Esten die Blockchain-Technik. Im Einsatz ist sie seit 2012 landesweit im Gesundheitswesen und an den Zivil- und Handelsgerichten. „Für viele Rechtsfragen brauchen wir keinen Anwalt mehr“, sage Palling – auf der Legal (R)evolution wird sein Kommentar als Aufforderung verstanden, aktiv mit der Herausforderung Legal Tech umzugehen.

Frankfurter Allgemeine Zeitung



Privacy

Implementatie AVG en de rol van de advocaat

Een 'must read' voor werkgevers

Door Arlette Putker-Blees, managing partner en
Karolina Dorenbos, partner L&A advocaten

Op 25 mei 2018 is het zover, de belangrijkste wijziging van het Europese privacyrecht sinds 1995 wordt van kracht. Dan wordt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing, alsmede de Nederlandse Uitvoeringswet¹. De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) en het Vrijstellingsbesluit Wbp zullen dan worden ingetrokken en niet langer van toepassing zijn.

Inmiddels is veel gezegd en geschreven door advocaten over de AVG. Nagenoeg iedereen is wel 'privacy-expert' of heeft een idee hoe het zit met de nieuwe regels en wat organisaties ermee moeten gaan doen. Maar biedt alle informatie, die inmiddels beschikbaar is over de AVG, voldoende handvatten voor cliënten om de AVG en, met name de uitvoering ervan behapbaarder te maken?

De AVG vereist immers voortvarend handelen van organisaties. Worden nieuwe regels niet, niet tijdig of onjuist geïmplementeerd dan zijn de gevolgen van non-compliance groter dan onder het huidige privacyrecht. Advocaten kunnen (en dienen) dan ook een belangrijke rol spelen bij implementatie van de AVG.

Uitgangspunten ongewijzigd

Privacy is een grondrecht: ieder heeft, behoudens bij of krachtens de wet te stellen beperkingen, recht op eerbiediging van zijn of haar persoonlijke levenssfeer. Ook een werknemer heeft recht op een zekere eerbiediging van zijn of haar persoonlijke levenssfeer op de werkvloer. Recht op privacy is vastgelegd in de Grondwet en Europese verdragen. En via het beginsel van ‘goed werkgeverschap’ werken privacyrechten door in het Nederlandse arbeidsrecht. En de Wbp bevat concrete normen voor de manier waarop persoonsgegevens van werknemers mogen worden verwerkt.

Advocaten lichten hun cliënten voor en adviseren hen ten aanzien van deze algemene en concrete privacynormen en hoe het een en ander toepasbaar is in de dagelijkse praktijk op de werkvloer. Het is dan een logische volgende stap dat advocaten hun cliënten voorlichten over wat van hen wordt verwacht onder de AVG, hoe de nieuwe regels dienen te worden in en -uitgevoerd en wat de impact zal zijn op de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer.

Kernbegrippen privacy

Startpunt voor invoering van de AVG is dat de basisbeginselen van persoonsgegevensbescherming in de kern ongewijzigd blijven. De AVG bevat geen (grote) materiële veranderingen

en in hoe ondernemingen en organisaties persoonsgegevens moeten beschermen. Simpel gezegd: als je niet voldoet onder de huidige privacywetgeving, dan voldoe je ook niet onder de AVG en de Uitvoeringswet AVG. Omgekeerd is het helaas minder simpel. Als je als onderneming of organisatie wel voldoet aan de vereisten van de huidige privacywetgeving, is het geen gegeven dat je ook compliant zult zijn onder de AVG en de Uitvoeringswet AVG.

Allereerst is het van belang dat binnen het privacyrecht een aantal kernbegrippen centraal staat: Voor cliënten is het daarbij in het kader van de AVG relevant dat er geen wezenlijk verschil lijkt te zijn tussen de definitie van ‘persoonsgegevens’ zoals opgenomen in de Wbp² en de AVG³. De activiteiten van organisaties zullen echter veel sneller onder de nieuwe privacywetgeving vallen, omdat naast bestanden met namen, adressen e.d. ook gegevens gekoppeld aan bijvoorbeeld IP-adressen, MAC-adressen en cookies worden gevat onder ‘persoonsgegevens’. Ook de scope van bijzondere persoonsgegevens wordt uitgebreid met biometrische gegevens, voor zover zij verwerkt worden met het oog op unieke identificatie van een persoon. Biometrische gegevens zijn onder meer vingerafdrukken, stem, handschrift, geometrie van de handomtrek en scans van netvlies, iris en gelaat.

Uitgangspunten voor gegevensbescherming

Ook de algemene uitgangspunten voor persoonsgegevensbescherming blijven onder de AVG in essentie onveranderd. Zo moet bij iedere verwerking van persoonsgegevens (nog) steeds worden voldaan aan de zogenaamde beginselen van proportionaliteit en

subsidiariteit. Deze beginselen houden kort gezegd in dat de verantwoordelijke (de werkgever), op basis van de bij hem bekende gegevens, steeds een belangenafweging moet maken tussen het eigen belang om persoonsgegevens te verwerken en dat van recht op privacy van de betrokkene (de werknemer). Daarbij mag de inbreuk op de belangen van de bij de verwerking van persoonsgegevens van de werknemer niet onevenredig zijn in verhouding tot het met de verwerking te dienen doel (proportionaliteitsbeginsel). Tevens mag het doel waarvoor de persoonsgegevens worden verwerkt, in redelijkheid niet op een andere, voor de bij de verwerking van persoonsgegevens van de werknemer minder nadelige wijze kunnen worden verwerkelijkt (subsidiariteitsbeginsel).

Anders gezegd: Kan verwerking alleen op deze manier of kan het ook op minder nadelige wijze? De toets zal wederom en voortdurend moeten plaatsvinden in het kader van implementatie van de nieuwe regels uit de AVG en worden ingevoerd in het ontwerp van de organisatie en werkprocessen die toezien

op verwerking van persoonsgegevens. Met het van toepassing worden van de AVG moeten organisaties gaan voldoen aan het principe van 'privacy by design'. Dit houdt in dat organisaties al tijdens de ontwikkeling van producten en diensten aandacht moeten besteden aan zogenoemde privacyverhogende maatregelen; privacy enhancing technologies (PET) genoemd. Ook moeten organisaties alleen die gegevens verwerken die noodzakelijk zijn voor het doel van de verwerking, de zogenoemde dataminimalisatie.

Grondslagen voor verwerking

Want ook dat blijft onder de AVG hetzelfde. De werkgever moet een doel hebben voor verwerking alsmede moet de verwerking gebaseerd zijn op een van de zes wettelijke grondslagen:

1. Toestemming van de betrokkene;
2. noodzakelijk voor precontractuele maatregelen of uitvoering overeenkomst;
3. noodzakelijk voor nakoming wettelijke verplichting;

Figuur 1. Kernbegrippen bescherming persoonsgegevens



4. noodzakelijk ter vrijwaring vitaal belang betrokkene;
5. noodzakelijk voor uitvoering publieke taak en/of;
6. noodzakelijk voor behartiging gerechtvaardigd belang.

Uitbreiding rechten werknemer, plichten werkgever en bevoegdheden toezichthouder

Er kan dan ook worden gezegd dat de AVG voortbouwt op de Wbp. Maar wat verandert er dan wel? Wat er verandert is – kort gezegd – dat de rechten van de betrokkenen (de werknemers) worden versterkt, de (administratieve) verplichtingen van de verantwoordelijke (de werkgever) worden uitgebreid en de Autoriteit Persoonsgegevens meer en zwaardere bevoegdheden van de toezichthouder krijgt.

Binnen het huidige wettelijke privacykader is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid voor de bescherming van persoonsgegevens, te weten door de Autoriteit Persoonsgegevens en de verantwoordelijke werkgever. Voor de arbeidsrelatie ligt de verantwoordelijkheid voor de verwerking van persoonsgegevens van werknemers aldus bij de werkgever die persoonsgegevens van zijn werknemers verwerkt en registreert. Deze registratie dient de werkgever vervolgens te melden aan de toezichthouder.

Accountability

Na invoering van de AVG komt die verplichting om gegevensverwerkingen te melden bij de toezichthouder te vervallen. En de verantwoordelijkheid voor de bescherming van die werknemerspersoonsgegevens komt meer dan voorheen te liggen bij de werkgever, de zogenoemde ‘accountability’. Duidelijk is dat

de strengere privacyregels gevolgen zullen hebben voor de dagelijkse praktijk op de werkvloer. Voor uitvoering van de arbeidsovereenkomst worden immers veel persoonsgegevens van werknemers verwerkt. Dat kan gaan om contactgegevens, gegevens over aanspraken of gevoelige gegevens, zoals het BSN of omtrent de gezondheid. Als verantwoordelijke voor de gegevensverwerking in de zin van de Wbp – en vanaf 25 mei 2018 de AVG – moeten werkgevers zich aan die strikte(re) regels gaan houden bij het verwerken van persoonsgegevens van hun werknemers. Werkgevers doen er goed aan zich te realiseren dat zij, na het van toepassing worden van de AVG, op basis van die accountability of verantwoordingsplicht moeten kunnen aantonen dat zij afdoende technische en organisatorische maatregelen hebben getroffen om ervoor te zorgen dat zij voldoen aan de AVG. Dat kunnen zij mede doen door een register van verwerkingen aan te leggen en het uitvoeren van een zogenaamde Privacy Impact Assessment (PIA).

Documentatieplicht: het register van verwerkingen

De documentatieplicht houdt in dat elke verantwoordelijke (werkgever) en bewerker (bijvoorbeeld een extern salarisadministratiekantoor) verplicht zijn om een register van verwerkingsactiviteiten bij te houden. Dit register ziet toe op alle verwerkingen die ze uitvoeren. Afhankelijk van de omvang van de organisatie en het type gegevens dat wordt verwerkt, kan de documentatieplicht worden gezien als een aanzienlijke verruiming van die verplichting voor werkgevers. In ieder geval dienen organisaties met meer dan 250 medewerkers een verwerkingsregister van hun verwerkingen van persoonsgegevens bij te houden.

Bij organisaties met minder dan 250 medewerkers geldt dat zij over een verwerkingsregister moeten beschikken wanneer zij persoonsgegevens verwerken:

- Die een hoog risico inhouden voor de rechten en vrijheden van de personen van wie zij persoonsgegevens verwerken en/of;
- waarvan de verwerking niet incidenteel is en/of;
- die vallen onder de categorie bijzondere persoonsgegevens, zoals gegevens over godsdienst, gezondheid en politieke voorkeur of strafrechtelijke gegevens.

Het verwerkingsregister moet kunnen worden verstrekt wanneer de Autoriteit Persoonsgegevens daar om vraagt.

Ter verduidelijking, er bestaat reeds onder de Wbp een verplichting om bepaalde verwerkingen te registreren (te loggen). Bijvoorbeeld, er moet nu al worden gelogd wie toegang heeft gehad tot de persoonsgegevens die organisaties verwerken. Dat verandert in die zin dat onder de AVG een en ander (ook) centraal moet worden geregistreerd in het verwerkingsregister.

Rechten van betrokkenen

Maar ook andere plichten zijn strenger geworden. Of beter gezegd: rechten van betrokkenen (werknemers) zijn verruimd. Zo wordt het recht op inzage fors uitgebreid. Naast bijvoorbeeld informatie over welke persoonsgegevens worden verwerkt en wat het doel is van gebruik, moet op grond van de AVG straks ook desgevraagd inzage worden gegeven in bijvoorbeeld de functionaris gegevensbescherming (FG) en organisaties die namens werkgever persoonsgegevens verwerken, zoals de arbodienst, payrollorganisaties en de bewaartermijnen van persoonsgegevens. Een andere uitbreiding van rechten betreft het

recht op dataportabiliteit. Dit houdt onder andere in dat de door werknemers verzochte gegevens beschikbaar moeten worden gesteld in een vorm die het makkelijk maakt om gegevens te hergebruiken en door te geven aan een andere organisatie. Ook het recht op vergetelheid wordt ruimer. Het recht zal niet meer – zoals op basis van de Wbp – beperkt zijn tot het verwijderen van objectief onjuiste gegevens, onvolledige gegevens of niet ter zake doende gegevens. Het recht op vergetelheid zal ook van toepassing zijn wanneer toestemming voor verwerking is ingetrokken, verwerking onrechtmatig geschiedt en de bewaartermijn is verstreken.

Bevoegdheden toezichthouder

Tenslotte zullen ook de gevolgen van non-compliance met de AVG groter worden. Hiermee hand in hand gaat de veranderende rol van de toezichthouder aan wie door de AVG meer bevoegdheden zal worden toegekend. Dit houdt in: geen toezichthouder meer, maar een waakhond met de mogelijkheid om hogere boetes op te leggen (maximaal € 20 miljoen, of 4% van de wereldwijde jaarlijkse omzet). Ook wordt de ‘one stop shop-regel’ geïntroduceerd, die het mogelijk maakt voor verantwoordelijken om bij grensoverschrijdende verwerkingen zaken te doen met maar één ‘leidende toezichthouder’. De hoofdregel zal zijn dat de toezichthouder van de EU-lidstaat waar de hoofdvestiging van een organisatie is gevestigd, de leidende toezichthouder is. Maar de nationale toezichthouder behoudt bij specifieke lokale verwerkingen met betrokkenen uit een EU-lidstaat zijn autoriteit.

Geen nadere regels arbeidsverhouding

Slotstom is dat, hoewel rechten van betrokkenen (werknemers) zijn verruimd en daarmee

de verplichtingen van werkgevers zijn toegenomen, privacy in arbeidsverhoudingen er niet eenvoudiger of duidelijker op is geworden. Dit hangt mede samen met de omstandigheid dat de Nederlandse wetgever geen gebruik heeft gemaakt van het recht om nadere regels te stellen in het kader van de arbeidsverhouding. Dit recht houdt in dat het EU-lidstaten is toegestaan nadere regels te stellen, in het bijzonder met het oog op:

- Aanwerving
- Uitvoering van de arbeidsovereenkomst
- Gelijkheid en diversiteit op het werk,
- Gezondheid en veiligheid
- Bescherming van eigendom
- Beëindiging van de arbeidsovereenkomst⁴.

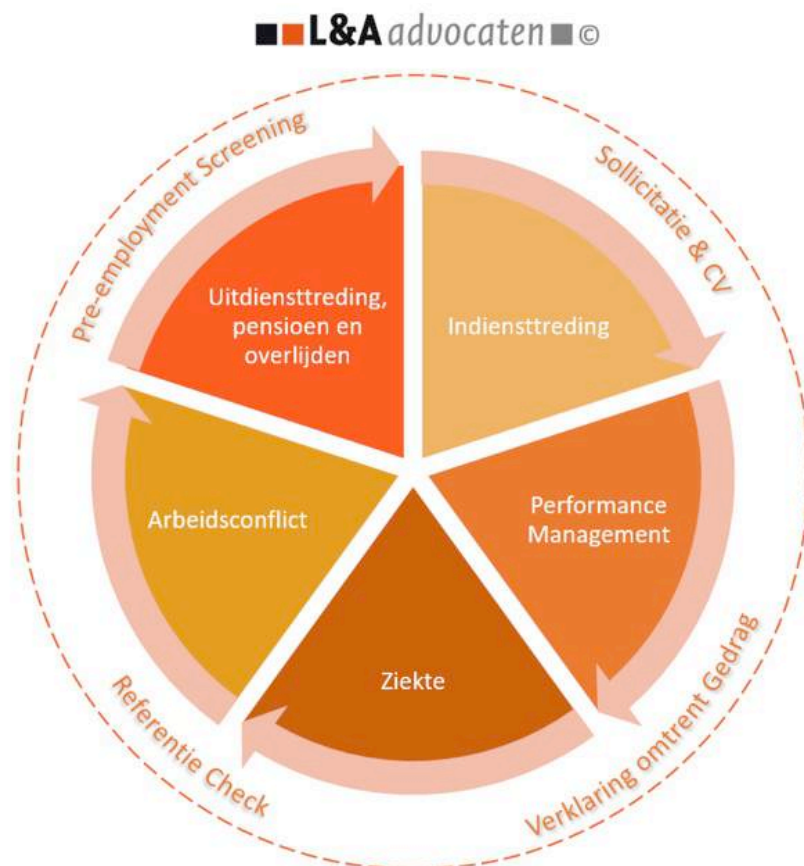
De norm voor arbeidsverhoudingen zal dan ook niet nader worden ingevuld. Desalniettemin blijven de normen en juridische kaders voor privacy in arbeidsverhoudingen, zoals vastgelegd in Europese en Nederlandse wetgeving van kracht. Een gemiste kans.

Implementatie AVG: rol van de advocaat

Privacycyclus werknemer

De rol van de advocaat bij invoering van de AVG is zijn of haar cliënten bij te staan om compliant met de AVG te zijn (en te blijven) wat betreft de bescherming van persoonsgegevens. Vanuit het arbeidsrecht bezien is het aan te raden om – samen met of voor de werkgever – inzichtelijk te krijgen wat de verschillende privacygevoelige stadia van een dienstverband zijn om zo te zorgen voor een

sterk fundament voor de bescherming van de persoonsgegevens van werknemers. Een dergelijk ‘privacyfundament’ kan dan vervolgens als basis dienen, waarmee ondernemers (en ondernemingsraden) waarborgen dat de



Figuur 2. De privacy cyclus van de werknemer

organisatie compliant is met de nieuwe privacywetgeving. Er zijn al veel hulpmiddelen beschikbaar om zo’n privacyfundament op te stellen. Bijvoorbeeld aan de hand van vragenlijsten, model verwerkingsregisters en andere AVG-tools waarmee ondernemers kunnen vaststellen of de organisatie compliant is met de AVG, het ‘goed werkgeverschap’ én de Wet op de ondernemingsraden.

Rol ondernemingsraad: hoeder van privacy

Het is de wettelijke plicht van organisaties om persoonsgegevens te beschermen en de bescherming van persoonsgegevens onderdeel te laten uitmaken van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar met het oog op de inwerkingtreding van de AVG, is het eveneens zeer aan te raden dat niet alleen werkgevers maar ook ondernemingsraden zich bewuster worden van hun (gezamenlijke) rechten én plichten als hoeders van de privacy van werknemers.

Dat werkgevers en ondernemingsraden zich te weinig realiseren hoe belangrijk privacy is, blijkt uit een recente uitspraak over het gebruik van voornamen van werknemers in een klanttevredenheidsenquête-regeling, waarmee Apple zijn werknemers beoordeelt. Hoewel de ondernemingsraad vanwege een vormfout (overschrijding van de bezwaartermijn) in het ongelijk wordt gesteld, is de rechter het wel eens met de ondernemingsraad dat Apple voor het gebruik van voornamen in de enquête de toestemming van de ondernemingsraad had moeten vragen. Bovendien geeft de rechter – gelijk het advies hiertoe van de Autoriteit Persoonsgegevens – Apple en de ondernemingsraad in overweging alsnog te onderzoeken of door het gebruik van voornamen in die klanttevredenheidsenquête de privacy van werknemers in het geding komt, het gesprek hierover met elkaar aan te gaan en de uitkomsten voor te leggen aan een bindend adviseur of kantonrechter.

Kortom, door als werkgever op basis van artikel 27 van de Wet op de ondernemingsraden de ondernemingsraad te betrekken bij regelingen voor het verwerken van persoonsgegevens en het gebruik van personeelsvolg-

systemen, wordt de ondernemingsraad in staat gesteld zijn rol bij het waarborgen van het privacyrecht van werknemers te vervullen.

AVG implementatie

De advocaat kan zijn of haar cliënten de volgende concrete actiepunten aanreiken om implementatie van de AVG behapbaarder te maken:

1. Stel een verwerkingsregister op.
2. Check huidige regelingen gericht op verwerking van persoonsgegevens en maak ze AVG-compliant.
3. Indien nodig: wijzig of implementeer nieuwe regelingen met de OR.
4. Zorg voor AVG-bewustwording in de organisatie & doorwerking in de cultuur en werkprocessen.

De implementatie van de AVG begint bij het instelling brengen van een goede governance en infrastructuur. Invoering van het al genoemde register voor verwerkingen zal cruciaal zijn. Per verwerking zal moeten worden bijgehouden voor welk doel de gegevens worden verwerkt, welke categorieën gegevens worden verwerkt, aan wie de gegevens worden verstrekt (en in het geval van verstrekking aan landen buiten de EU: documentatie waaruit blijkt dat er passende waarborgen zijn), de bewaartermijnen en een beschrijving van de beveiligingsmaatregelen.

Ook zal de werkgever in sommige gevallen een functionaris voor gegevensverwerking (FG) moeten aanstellen. Dit geldt voor overheidsinstanties en publieke organisaties, organisaties die vanuit hun kernactiviteit op grote schaal individuen volgen (denk aan een uitzendbureau) of organisaties die op grote schaal bijzondere persoonsgegevens

verwerken en voor wie dit een kernactiviteit is (bijvoorbeeld een hogeschool of universiteit).

Een volgende stap is het in kaart brengen van de risico's en de maatregelen die nodig zijn om deze te mitigeren. Zo dient een zogenoemde privacy impact assessment (PIA) te worden uitgevoerd wanneer het project hoge risico's voor de privacy van de betrokken personen oplevert. Een PIA is een voorafgaand onderzoek naar de privacy effecten van een project waarmee persoonsgegevens worden verwerkt. Een andere maatregel in dat kader betreft het reeds benoemde 'privacy by design' dat zoveel inhoudt als dat alle producten en diensten 'privacy proof' moeten worden ontwikkeld waarbij wordt voldaan aan het uitgangspunt van data minimalisatie, de bewaartermijnen moeten in acht worden genomen en alle maatregelen moeten worden getroffen om de bescherming van persoonsgegevens te verhogen. Bij het in kaart brengen van de risico's zal de organisatie ook moeten checken of alle huidige regelingen die zien op verwerking van persoonsgegevens AVG-compliant zijn. En indien nodig, dienen deze te worden gewijzigd of moeten nieuwe regelingen in samenspraak met de ondernemingsraad worden geïmplementeerd.

Bewustwording door training

En – last but not least – dienen organisaties te zorgen voor 'AVG-bewustwording' en doorwerking in de bedrijfscultuur en werkprocessen hiervan. Het is voor werkgevers van groot belang de werknemers over de (uitbreiding van) privacyrechten te informeren, hen te faciliteren en (regelmatig) te trainen. Ook hier kan de advocaat – die inzicht heeft in de onderneming van zijn of haar cliënten, hun organisatiestructuur, werk- en besluitvormingsprocessen, alsmede hun werknemers en wat hen drijft – zich als business partner opstellen en bijdragen aan de AVG-bewustwording van zijn of haar cliënten.

Conclusie

Al met al staan organisaties aan de vooravond van een grote verandering van hun interne bedrijfsvoering en werkprocessen. De nieuwe privacyregels vervat in de AVG zullen werkgevers, verantwoordelijken en verwerkers dwingen goed na te denken over persoonsgegevensverwerking en -bescherming. Door te voldoen aan de uitgebreidere verantwoordingsplicht (accountability) zal een belangrijke bijdrage worden geleverd aan de bescherming van het grondrecht van mensen op privacy. En ook de advocaat kan zijn of haar



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

bijdrage leveren aan de bescherming van privacy door cliënten bij te staan bij invoering van de nieuwe regels, het aanpassen van bestaande en introduceren van nieuwe werkprocessen (al dan niet met de ondernemingsraad) alsmede het trainen van de organisatie en werknemers hierover.

Noot

¹In de uitvoeringswet AVG staan bepalingen over de positie van de toezichthouder (zoals waarborgen voor onafhankelijkheid van de Nederlandse toezichthouder, de Autoriteit Persoonsgegevens) en onderwerpen, waarbij ruimte is voor afwijking of aanvulling van de Europese regels.

²Artikel 1 sub a Wbp: In deze wet en de daarop berustende bepalingen wordt verstaan onder a. persoonsgegeven: elk gegeven betreffende een geïdentificeerde of identificeerbare natuurlijke persoon.

³Artikel 4 lid 1 AVG: Voor de toepassing van deze verordening wordt verstaan onder: 1) persoonsgegevens: alle informatie over een geïdentificeerde of identificeerbare natuurlijke persoon (de betrokkene); als identificeerbaar wordt beschouwd een natuurlijke persoon die direct of indirect kan worden geïdentificeerd, met name aan de hand van een identificator zoals een naam, een identificatienummer, locatiegegevens, een online identificator of van

een of meer elementen die kenmerkend zijn voor de fysieke, fysiologische, genetische, psychische, economische, culturele of sociale identiteit van die natuurlijke persoon;”

⁴Op grond van artikel 88 AVG.

Over de auteurs

Arlette Putker-Blees heeft een lange staat van dienst in de commerciële arbeidsrechtpraktijk in het topsegment van de markt en bedient een breed scala van voornamelijk zakelijke cliënten. Haar focus ligt op (collectief)ontslagrecht, reorganisaties, arbeidsrechtelijke procedures en privacy (waaronder fraude) op de werkvloer. Karolina Dorenbos heeft meer dan 15 jaar corporate en arbeidsrechtelijke ervaring opgedaan in de advocatuur, de rechterlijke macht en als bedrijfsjurist. Zij adviseert en procedeert over M&A, (collectief) arbeidsrecht en HR-gerelateerde privacy. Arlette en Karolina geven regelmatig lezingen en inhouse trainingen over o.a. privacy op de werkvloer alsmede over invoering van de AVG aan werkgevers en ondernemingsraden. L&A advocaten is een Nederlands arbeidsrecht nichekantoor gevestigd aan de Amsterdamse Zuidas. Alle partners van het kantoor hebben hun sporen verdiend bij grote Nederlandse en internationale kantoren.

VU LAW ACADEMY

Mr. dr. Bas de Wilde
(cursusleider)

Leergang Strafrechtelijk bewijsrecht vanuit verdedigingsperspectief

START: MAART 2018

www.vulaw.nl

Gelijkgesteld met de Profileringscursus van de Stichting Strafrechtpraktijk

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

IS VERDER KIJKEN



Paralegals: onze rol is te complex voor één label

Door Michiel Rohlof, Paralegal Day 2017

Op Paralegal Day 2017 gehouden, op 2 november 2017 in Amsterdam, werd aan de ruim 100 aanwezige paralegals en juridisch medewerkers gevraagd of zij hun rol in een paar woorden kunnen samenvatten. Een uniforme functieomschrijving bleek echter een lastige opgave: De functies lopen uiteen van procesmanager tot AI-specialist, van ‘trusted paralegal’ tot contractmanager. Voorlopige conclusie? Dé paralegal bestaat niet.

De tijd dat een paralegal met een stapel dossiers door een advocatenkantoor liep en niet meer dan een veredelde secretariaats-

functie vervulde, ligt definitief achter ons. Juist door hun rol als procesmanager, hun niet puur juridische vaardigheden en hun innovatieve inzet van techniek, vervullen paralegals (of juridisch medewerkers) een steeds breder palet aan werkzaamheden binnen een juridische afdeling.

“Paralegals zijn onmisbaar geworden”, stelde een van de paralegals, en die mening werd door velen op het congres gedeeld. De trends die nu op veel bedrijfsjuridische afdelingen en advocatenkantoren spelen, zoals efficiënter werken, effectievere output

en meer procesgerelateerd advies dan puur juridisch advies, spelen de paralegals in de kaart.

Luc van Daele en Hans-Martijn Roos van Legadex, medeorganisatoren van het congres, zien dan ook een duidelijke groei in het aantal Nederlandse paralegals. “Dat komt ook omdat bedrijfsjuristen en general counsel veel meer waardering krijgen voor hun specifieke rol”, aldus Van Daele. “De laatste twee jaar worden ook advocaten veel meer gedwongen om de voordelen van techniek te benutten, en kennis van data is iets dat traditionele advocaten vaak niet hebben”, vult Roos aan.

“Paralegals werken aan oplossingen die bekijken in een bedrijf, zonder zich daarbij te verliezen in juridische vaktermen”, gaf een andere paralegal aan. “Wij zien de hoofdlijnen en managen een proces, en dat kan prima zonder al te veel specialistische juridische kennis – ik denk zelfs dat het een voordeel kan zijn.” Een andere paralegal vatte het als volgt samen: “De beroepsgroep evolueert van klassiek secretariaal ondersteuningswerk met de oude manier van juridische dienstverlening als norm, naar een juridische procesmanager en professional met een veelheid aan juridische taken.” Met een druk op de knop genereren cliënten straks adviezen, waar nu nog de hoofdprijs voor betaald wordt.

Het verdienmodel van klassiek geschoolde advocaten komt door deze ‘commoditization’ sterk onder druk te staan en paralegals gaan de komende jaren veel taken overnemen, denken Van Daele en Roos. “Door hun procesmatige manier van werken en een sterke affiniteit met IT zijn het de paralegals die

straks de ruggengraat van een kantoor of juridische afdeling gaan vormen.”

Beroepsopleiding Paralegal

Naast Paralegal Day is er sinds 2010 een ‘Beroepsopleiding Paralegals’ bijgekomen; een samenwerking tussen Legadex en de Stichting Beroepsopleiding Paralegals. Op dit moment bestaat de opleiding uit 8, los te volgen modules: persoonlijke effectiviteit, legal business English, legal entity management, contracteren en contractmanagement, beheer van intellectueel eigendom, praktijktoepassing van legal software, projectmanagement en presentatievaardigheden.

Het aandeel IT is flink, met o.a. een module juridische software en veel aandacht voor de toepassing van kunstmatige intelligentie bij o.a. contractmanagement en projectmanagement. Van Daele: “Denken vanuit data is één van de kernkwaliteiten van een paralegal en dat gaat de komende jaren zijn vruchten afwerpen, nu steeds meer bedrijven en advocatenkantoren, maar ook de rechterlijke macht, kijken naar manieren om kunstmatige intelligentie toe te passen. ‘Legal’ is behoorlijk wakker geworden als het gaat om de inzet van ‘legal tech’. Het is heel boeiend te zien dat niet de kernberoepen zoals een advocaat of bedrijfsjurist, maar juist de van oudsher ondersteunende functies als een paralegal in de schijnwerpers staan. Je ziet het ook in de medische wereld: kunstmatige intelligentie gaat daar de komende jaren veel werk van artsen overnemen en de behoefte aan IT-onderlegde professionals met een basis kennis geneeskunde neemt toe.”

[Klik hier voor het volledige verslag van het event ‘Glorieuze toekomst voor paralegals’](#)



Waarom u niet iedere cliënt uitnodigt in de VIP box

Betere business development in 9 stappen, deel 9

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

Zijn al uw cliënten belangrijk? Vast wel. Belangrijk genoeg om ze allemaal uit te nodigen voor bijvoorbeeld een WK finale? En stel dat u een VIP box in het stadion had, zouden al die cliënten er dan in passen? Waarschijnlijk niet. Wat te doen?

In dit artikel wordt ingegaan op welke wijze u de echt waardevolle cliënten kunt onderscheiden van de minder waardevolle cliënten en hoe u vervolgens een gedifferentieerde benadering voor die verschillende cliëntengroepen definieert en in de praktijk brengt.

Dit artikel is het vervolg op het artikel over cliëntenbinding ([ga naar het artikel](#)). In dat artikel werd beschreven:

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

De 3 belangrijkste redenen om cliëntenbinding serieus aan te pakken:

- I. Defensief: Vasthouden bestaande omzet
- II. Offensief: Genereren van nieuwe omzet
- III. Referenties: Ambassadeurs creëren & benutten

In dit vervolgartikel wordt ingegaan op hoe u uw cliëntenbinding kunt organiseren en implementeren. U krijgt handvatten om dit in uw eigen praktijk te realiseren.

Organisatie & realisatie van professionele cliëntenbinding

Het verhogen van cliëntenbinding verloopt via een proces van 5 duidelijke herkenbare stappen:

1. *Definieer de waarde van de cliënt*
Stel de waarde vast die elke cliënt vertegenwoordigt voor uw kantoor.
2. *Segmenteren & focus*
Segmenteer cliënten op basis van de gedefinieerde waarde. Op basis van deze segmentatie wordt een beperkt aantal cliënten geselecteerd die speciale aandacht (focus) krijgen. Voor elk segment wordt een aparte strategie gedefinieerd.
3. *Doelstellingen*
Voor elk geselecteerd segment wordt vervolgens een SMART¹ doelstelling bepaald. Deze is sturend voor de te ondernemen

activiteiten.

4. *Activiteiten 'Strategie in actie'*
Het daadwerkelijk uitvoeren van de activiteiten conform de strategie.
5. *Metten & weten*
Het bijhouden van resultaten (zijn de activiteiten effectief?) en eventueel bijsturen.

1. Waarde van de cliënt

Wat is de waarde die elke cliënt vertegenwoordigt voor uw kantoor? Bij veel kantoren is omzet de meest gebruikte maatstaf. Een enkel kantoor kijkt naar winstbijdrage, waarbij dus ook de kosten per cliënt meegerekend worden. Grote cliënten die veel omzet realiseren maar een korting op de uurtarieven hebben bedongen, zijn vaak minder winstgevend en daardoor van lagere waarde dan bijvoorbeeld de cliënt die normale tarieven betaalt. De zeer kritische cliënten die afboekingen vragen/krijgen zijn vaak ook minder winstgevend en dus van lagere waarde.

Share of wallet

Als uw cliënt met meerdere kantoren werkt, bent u steeds in concurrentie bij het verdelen van opdrachten (en dus de omzet). Die verdeling is meestal niet evenredig. Hoe groter uw deel van de 'koek' hoe belangrijker de cliënt voor u is. Een objectieve maatstaf hiervoor is share of wallet oftewel uw deel uit de 'juridische' portemonnee van de cliënt. Als een rekensom:

Share of wallet =

Gerealiseerde cliëntomzet bij uw kantoor

Totale besteding juridisch advies door cliënt

De omzet van de cliënt bij uw kantoor delen door de totale besteding aan juridisch advies van de cliënt. De reden dat dit een relevant percentage is, ligt in het gegeven dat als een kantoor bijvoorbeeld een share of wallet heeft van 30% of minder, het zich druk moet maken hoe deze 30% te beschermen tegen de andere, reeds aanwezige concurrentie, en hoe ze dit percentage kan verhogen. Een share of wallet van meer dan 60% is heel mooi want dan bent u het primaire kantoor en zijn er weinig kapers op de kust. Het is wel belangrijk om die ‘kapers’ in de gaten te houden. Soms zijn dit niche/boutique kantoren die langzaam maar zeker hun share of wallet aan het uitbreiden zijn ten koste van uw omzet. Opletten dus. Een kantoor dat een share of wallet heeft tussen de 30 en 60% is een secundair kantoor en doet er goed aan de relatie te bestendigen en te zorgen dat de andere kantoren (die uit dezelfde ruif eten) niet verdere omzet van hen afsnoepen.

Hoe weet ik de share of wallet van mijn cliënt?

Door te vragen. Als u een professionele relatie met uw cliënt heeft dan krijgt u antwoord als u vraagt welke andere kantoren ze nog meer inschakelen, voor welke dienstverlening, met welke tevredenheid, met welk budget, met welke kwaliteit e.d.

Heel concreet? “Afgelopen jaar hebben we zo’n € X aan werk geleverd, hoe verhoudt zich dat tot de andere kantoren waar jullie mee werken?”

Samengevat kunt u uw cliënten op basis van uw share of wallet indelen in een van de drie categorieën:

- Hoog > 60% primair kantoor
- Middel 30-60% tweede kantoor
- Laag < 30 % derde kantoor

De verleiding is groot om op basis van deze categorisering een beleid voor cliëntenbinding te bepalen. Dat houdt echter nog geen rekening met de toekomstige waarde van de cliënt.

Groeipotentieel (inschatting van toekomstige waarde)

Als we kijken naar cliëntwaarde dan kijken we vooral naar het verleden: Wat heeft de cliënt tot op heden bij ons binnengebracht? Maar zoals vaak, zijn resultaten uit het verleden geen garantie voor de toekomst. Het is juist relevant te kijken naar de toekomst. Niet dat u een glazen bol heeft, maar u kunt met behulp van ervaring, inzichten uit de markt en enig onderzoek, heel goed tot een inschatting komen wat de toekomst van een cliënt kan worden.

Het gaat om de kernvraag: Wat is ons groeipotentieel bij deze cliënt? Vanzelfsprekend is dit afhankelijk van veel factoren. Door juist deze veelheid aan invloeden apart onder de loep te nemen kunt u een gewogen oordeel geven over dat toekomstpotentieel. Zal de cliënt komend jaar meer/minder juridische vragen hebben?

Denk daarbij bijvoorbeeld aan:

- Reorganisaties
- Uitbreiding/overnames
- Aansprakelijkheden/claims
- Ontwikkelingen in de bedrijfstak die mogelijk tot aanpassing(en) in de bedrijfsvoering leiden
- Ontwikkelingen in de wet- en regelgeving die mogelijk een impact hebben op de cliënt

Niet-financiële criteria

Naast financiële criteria zijn er ook andere zaken die van invloed zijn op de waarde van de cliënt:

- De ambassadeursrol: een cliënt die zijn relaties verwijst naar uw kantoor heeft een waarde voor uw kantoor die veel verder gaat dan de omzet alleen.
- Reputatie van de cliënt: een grote bekende naam op uw cliëntenlijst wordt door andere potentiële cliënten gezien als een teken van kwaliteit.
- Reputatie van een zaak: zoals de afwikkeling van een groot faillissement (V&D, Imtech, etc.), het optreden in de Ondernemingskamer of het bijstaan van een bekende persoon, dragen bij aan de imago-versterking van uw kantoor en is dus letterlijk 'waardevol'
- Vakinhoudelijke uitdaging van een complexe zaak waarin de juridische vraagstelling u in

staat stelt om uw kennis en vaardigheden te etaleren en ervaring verder te laten groeien. Ook dat heeft waarde.

- Kwaliteit van de samenwerking: als de onderlinge afstemming en communicatie snel en soepel verlopen is dat niet alleen plezierig, het scheelt ook tijd en dus in de kosten.

Als u deze analyse doet, kan de toekomstige waarde van de cliënten ingedeeld worden in 3 segmenten:

- Groot groeipotentieel >10%
- Klein groeipotentieel <10%
- Nul/negatief groeipotentieel <1%

2. Segmenteren & focus

Door share of wallet te combineren met groeipotentieel ontstaat een goed overzicht van het cliëntenbestand en de verschillen tussen de diverse segmenten.

Figuur 1

Analyse		Share of wallet			Cliënten
		Hoog	Middel	Laag	
Groeipotentieel	Groot	Zeer waardevol	Investeringscliënten	Groeidiamanten	
	Klein	Belangrijk	Stuck in the middle	Niet belangrijk	
	Nihil	Hoeksteen van de kantooromzet	Nulinvestering	Geen waarde	

Figuur 2

Strategie/Focus		Share of wallet			Cliënten
		Hoog	Middel	Laag	
Groeipotentieel	Groot	Binnenhalen & beschermen	Investeren	Ontwikkelen	
	Klein	Omzet behouden	Consolideren	Loslaten	
	Nihil	Relatie behouden	Omzet behouden	Afstoten	

Figuur 1 laat gedetailleerd zien hoe die verschillen in waarde zich tot elkaar verhouden. Voor elk van deze 9 segmenten kan een aparte focus/strategie gedefinieerd worden die rekening houdt met de specifieke kenmerken van dat segment. Daarmee komt cliëntgerichtheid ook dichterbij (figuur 2).

3. Doelstellingen

Voor ieder geselecteerd segment wordt een SMART¹ doelstelling bepaald. Deze is sturend voor de te ondernemen activiteiten. Het zal u niet vreemd voorkomen dat doelstellingen voor zeer waardevolle cliënten anders geformuleerd worden dan die voor cliënten met minder waarde: als het groeipotentieel negatief is dan is omzetgroei immers een zinloos doel. Bij een zeer waardevolle cliënt zal die omzetgroei (gezien het geïdentificeerde groeipotentieel) juist bovenaan de lijst staan.

Deze doelstellingen hoeven niet uitsluitend gerelateerd te zijn aan omzetgroei. Ook andere elementen als loyaliteit en rendement zijn zaken, die voor de langetermijngesondheid van het kantoor en haar cliëntrelaties van grote waarde kunnen zijn.

Hier een opsomming van doelstellingen die in de afgelopen jaren bij verschillende kantoren zijn opgesteld:

- Omzetbehoud/-groei
- Behoud van cliënten
- Uitbreiding van het aantal contactpersonen van beide kanten
- Ambassadeurs creëren
- Cross selling van andere diensten
- Afhankelijkheid verkleinen
- Afzet nieuwe diensten
- Tariefstelling aanpassen
- Productontwikkeling

Het lijkt aantrekkelijk om meerdere doelen per cliëntsegment te definiëren. Het risico is dan dat de focus te veel verspreid wordt en daarmee de aandacht en navenante kansen op het succesvol realiseren van die doelstellingen afnemen. Een maximum van 2 doelstellingen per cliëntsegment is aan te raden.

4. Activiteiten

Uiteindelijk is het zaak om de gestelde doelstellingen te realiseren door het uitvoeren van een aantal concrete activiteiten. Veel advocaten en notarissen denken daarbij vooral aan binding op het relationele, menselijke vlak en de bijbehorende activiteiten liggen dan vooral in de informele sfeer. Maar er is meer. Naast de individuele binding zal ook de binding met andere delen van de organisatie van de cliënt bijdragen aan nauwere banden. En naast de relationele elementen zijn er ook inhoudelijke/zakelijke elementen die een bijdrage (kunnen) leveren aan een meer en betere cliëntenbinding. We kunnen deze 4 stromingen in een figuur samenvoegen, waarbij voor elk van de 4 combinaties verschillende activiteiten te bedenken zijn. Zie figuur 3 op de volgende pagina.

Voor de juiste keuze van activiteiten moet (weer) gekeken worden naar de cliënt: Wat past bij hem/haar, het kantoor? Oftewel, bekijk uw activiteit door de bril van de cliënt en vraag u af of dat wat u bedenkt passend, persoonlijk, verrassend en relevant is voor uw cliënt. Schroom daarbij niet om via de wandelgangen te informeren wat de voorkeuren zijn van de cliënt. Het is ook verstandig om, desnoods via dezelfde wandelgangen, te controleren of uw initiatief in goede aarde zal vallen. Niets is zo vervelend voor u èn voor

uw cliënt als u een uitnodiging stuurt bijvoorbeeld voor een voorstelling die uw cliënt al gezien heeft, of dat u uw cliënt uitnodigt voor een lunch in een goed steakhouse terwijl uw cliënt vegetariër is. Dus, gebruik de beschikbare kennis over uw cliënt.

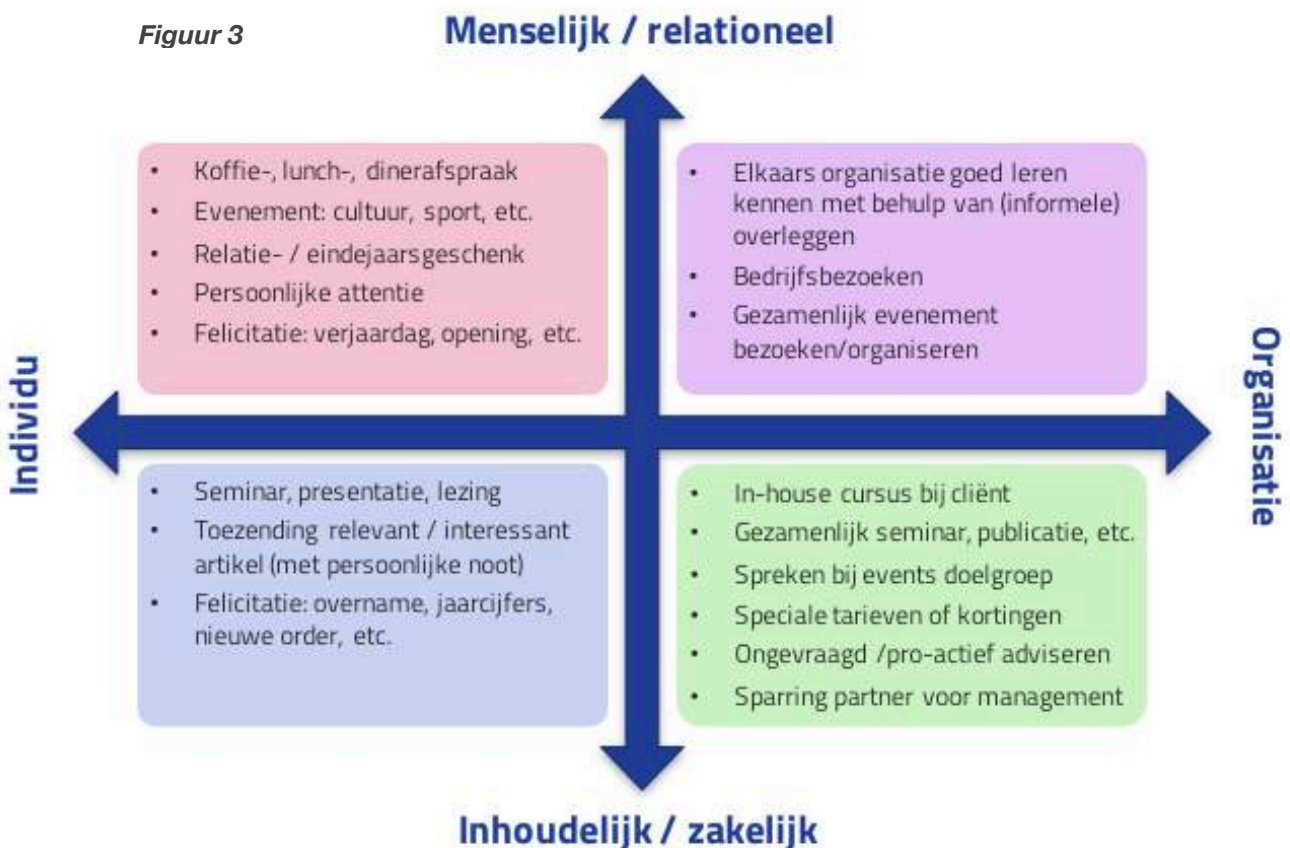
De follow-up van contactmomenten

Het liefst leidt ieder contact met een cliënt tot een nieuw dossier. Helaas is dat meestal niet het geval. Daarop concentreren en 'door-duwen' werkt averechts: uw verkoopinspanning zal niet gewaardeerd worden (te pushy) en daardoor ook niet gehonoreerd worden. Bovendien draagt het niet bij aan de onderlinge verstandhouding met alle mogelijke negatieve gevolgen voor het volgende contact.

Het is echter wel noodzakelijk dat elk contact wordt opgevolgd. Deze follow up is vooral

bedoeld om de communicatie en interactie levendig te houden. Aan de u om deze follow up te regisseren: dat wil zeggen dat hij bij het afsluiten van het contactmoment het initiatief houdt in het organiseren van de volgende stap, het volgende contactmoment. Vergelijk het met de actielijst aan het einde van een vergadering, die kort de afspraken weergeeft over wie wat gaat doen en wanneer. Ook bij cliëntenbinding is het maken van dergelijke afspraken de basis van een goede follow-up. Zowel na afloop van een inhoudelijke cursus bij de cliënt of aan het einde van de informele lunch, is het een goed gebruik om samen stil te staan bij de vraag "What's next?". Enkele eenvoudige vragen ter illustratie, zie figuur 4. Door op deze manier helderheid te geven (en te vragen) over de follow-up en door te doen wat u belooft, creëert u een soepele overgang naar het volgende contactmoment en bouwt u

Figuur 3



verder aan de relatie. Het is zinvol om ervoor te zorgen dat de cliënt ook bijdraagt. Dat de cliënt ook iets doet om de interactie levendig te houden. Vraag de cliënt om ook iets te doen. Dit hoeft niet iets groots te zijn. De snelheid en kwaliteit waarmee de cliënt bijdraagt aan de follow-up is ook een goede indicatie van zijn betrokkenheid en motivatie.

5. Meten & weten

Binding van cliënten is niet een vrijblijvende bezigheid, die alleen niet-declarabele uren en kosten met zich meebrengt. Het resultaat moet gemonitord en geëvalueerd worden en zo nodig bijgestuurd worden. Het bijhouden van 'wie-doet-wat-met-welke-client' vraagt weliswaar enige inspanning, tijd en nauwkeurigheid, maar levert in combinatie met gemeten resultaten een schat aan kennis en inzicht op, ten aanzien van effectiviteit van in-

spanningen, efficiency van de kantoorgenoten (en daarmee inzicht in de z.g. 'best practices') waar anderen hun voordeel mee kunnen doen. Het meten van resultaten bestaat uit 2 elementen: een kwalitatief en een kwantitatief deel.

Kwalitatief

- Bekendheid: Zoals andere rechtsgebieden, nieuwe diensten en evenementen
- Aanwezigheid: Denk hier aan evenementen, netwerkbijeenkomsten e.d.
- Waardering: Dit voor het kantoor en haar activiteiten

Kwantitatief (aantallen en opbrengsten)

- Referenties
- Verwijzingen
- Introducties
- Meerwerk/nieuwe dossiers
- Omzetgroei

Figuur 4

Na de inhoudelijke cursus	Na de informele lunch
Hoe ga je deze kennis gebruiken?	Goed om bijgepraat te hebben. Ik stuur je volgende week dat document.
Graag bel ik je volgende week over je ervaringen met deze cursus. Ik ben vooral benieuwd hoe jij tegen de materie aankijkt.	Fijn dat je me wilt introduceren bij ... Ik bel morgen voor de contactgegevens.
Heb je behoefte aan de sheets? Mail mij de namen van je collega's die deze ook willen krijgen?	Goed om te horen dat je teamuitbreiding is gelukt. Ik neem volgende week graag contact op met je nieuwe adjunct.
Volgende week even bellen over hoe dit bij jullie geïmplementeerd kan worden?	Ik zorg dat mijn collega contact opneemt met je exportmanager.

De informatie om deze analyse uit te voeren is te vinden door gebruik te maken van:

- Financiële kantooradministratie
- Klanteninformatiesysteem
- Eigen inzichten en ervaringen van betrokken juristen, maar ook van andere kantoor-genoten
- Periodieke gesprekken met de cliënt

Daarbij is het u goed te realiseren dat de opbrengst van de inspanningen soms enige tijd op zich kan laten wachten.

Tot slot

Het binden van cliënten is een zeer efficiënte manier om de kantooromzet op peil te houden en te doen groeien. Een succesvolle aanpak is gestoeld op een combinatie van:

- Kennis van de cliënt
- Actieve interesse in de cliënt
- Planmatige en doelgerichte aanpak
- Gedifferentieerde benadering per cliënt die past bij die cliënt en bij zijn waarde voor het kantoor.
- Follow-up

Noot:

¹ SMART. De letters van SMART staan voor:

- Specifiek - Is de doelstelling eenduidig?
- Meetbaar - Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt?
- Acceptabel - Zijn deze doelen acceptabel voor de doelgroep en/of het management?
- Realistisch - Is het doel haalbaar?
- Tijdsgebonden - Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?

Volgende pagina: Lees alle artikelen van Dirk Heuff in de reeks 'Betere Business Development in 9 stappen' (klik op de artikel titel).

-Op onze internationale website-

Business Development | General

The Big Four and the Real Global Legal Market

October 4, 2017 | By Stephen McGarry



Many recent articles on legal market share have focused on the threat of the re-emergence of Big 4 in the legal profession. The fear results from the fact the Big 4 has both a global network and daily contact with most of the largest companies. Is this a real threat o...

Read More



Business Development

3 maal 3 is ...? Betere business development in 9 stappen

Een serie van 9 artikelen over commercie in de advocatuur en het rechtsadvies door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

Hoewel een kennisdijp met het beste bleg is van een serieuze artikel over cliënten, omzet en acquisitievaardigheden, heb ik er wel wat aandacht mee getrokken. Nu nog zorgen dat ik die tot de laatste alinea vast kan houden. Daar gaan we...

Dit is het eerste artikel in een serie over business development. En dan in het bijzonder Legal business development. Doel van deze serie artikelen is om advocaten en notarissen (vooral nu 'juristen') te helpen ontdekken dat profilering, acquisitie en cliëntbinding (de 3 kerncompetenties van business development) toch niet zo heel erg, moeilijk, kostbaar of onbegrijpbaar zijn.

© Legal Business World - www.legalbusinessworld.nl



Business Development

Profilering: hoe word ik (h)erkend?

Betere business development in 9 stappen, deel 2

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

"Ik kijk naar reclame, ik koop alleen bekende merken." Deze uitspraak van een bekende Nederlandse, ergens in 2007, demondraert heel helder dat klanten wel degelijk gevoelig zijn voor reclame maar dat niet willen kunnen erkennen. Mensen kopen geen producten die ze niet kennen of waar ze niet van gehoord hebben. Hetzelfde geldt voor de 'waarschijn' van dienstverleners. In het groeiende veld van advocaten (ook in 2015 en 2016 zijn er weer meer advocaten geregistreerd) en wetende dat potentiële klanten steeds kritischer aanpakken tegen deze beroepsgroep, wordt het vraagstuk 'Hoe kom ik aan klanten?' in toenemende mate beheerst door de eerste stap: bekendheid. Veel de

© Legal Business World - www.legalbusinessworld.nl



Business Development

Van contact naar contract

Acquisitie en de kunst van het luisteren in de reeks 'Betere business development in 9 stappen' - deel 3

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

In het vorige artikel hebben we afgesloten bij profilering (hoe word ik herkend) met uitgebreide aandacht voor de 5 elementen:
- Herkenbaarheid - gaat er een simpele branden als prospects uw naam horen/lezen?
- Duurzaamheid - waar staat u voor, wat is uw propositie?
- Onderscheid - wat onderscheidt u en uw concurrent van de concurrenten?
- Herkenning - de kracht van herhaling
- Authenticiteit - blijft u zelf en zet geen masker op.
Voor veel advocaten en notarissen zijn profilering en acquisitie synoniem aan ebaas. Er is echter wel degelijk een verschil en dat zit in het effect en de onderliggende relatie.

© Legal Business World - www.legalbusinessworld.nl



Business Development

Prijsbeleid 2.0

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

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

Tariefverdruk, wie heeft er geen tijd van? Heeft u die oplossing al gevonden om onder die druk uit te komen? Die oplossing ligt in ieder geval niet in het verder verlagen van tarieven of het uitgalen toekomen van kortingen op facturen. Maar cliënten praten steeds meer over prijs! Misschien komt dat veel omdat u ze niets anders biedt om over te praten. Cliënten praten liever niet over hun problemen en weten nog minder praten over de juridische vertaalgang daarvan. Ze willen wel graag horen hoe die problemen opgelost kunnen worden, welke juridische stappen ze daarvoor moeten zetten en wat dat betekent voor hun organisatie, vertwijfing, communicatie en de bijbehorende financiën.

© Legal Business World - www.legalbusinessworld.nl



Business Development

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) ligt voor sommige kantoren het paradigma voor omzetting: met een CRM-systeem wordt acquisitie eenvoudiger, wordt het heel makkelijk, om andere rechtgebieden bij cliënten te presenteren, gaat het websitebezoek omhoog en komen er meer mensen naar het kantoor. Kortom, CRM is de Heerlijkmerode 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.

© Legal Business World - www.legalbusinessworld.nl



Business Development

Cliëntenbinding winstgevend dan acquisitie maar minder sexy

Betere business development in 9 stappen - deel 6

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

Dit artikel is in twee delen gepubliceerd vanwege de omvang van het onderwerp. In dit eerste deel van het artikel gaan we in op het 'Wat en 'Waarom' van cliëntenbinding. Meer specifiek:
- De definitie (Wat is cliëntenbinding wel en wat is het niet)
- Waarom het zo belangrijk is voor een duurzaam succesvol kantoor.
- Welke voordelen een goede cliëntenbinding met zich meebrengt.

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

© Legal Business World - www.legalbusinessworld.nl



Business Development

Nieuwe relaties met hulp van uw netwerk

Referenties vragen en krijgen

Betere business development in 9 stappen deel 7

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

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

© Legal Business World - www.legalbusinessworld.nl



Business Development

Ken uw cliënt

Genereer en gebruik kennis van uw cliënt en uw acquisitie wordt makkelijker en beter

Betere business development in 9 stappen, deel 8

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

Een voorbeeld, ter inleiding
"We moeten bij onze oude cliënten van een paar jaar geleden weer eens kijken wat we met ze kunnen doen", was de opening van de discussie voor richting zijn business development manager. Deze paragraaf een vel papier en formuleerde vier vragen:
1. Welke cliënten hebben 4 jaar geleden omzet gebracht maar doen dat sinds 2 jaar niet meer?
2. Wat is de stand van zaken in de relevante bedrijfstakken?
3. Zijn deze cliënten nu bij een ander kantoor, zo ja, welk kantoor?
4. Wie kennen we bij de cliënten of zouden we moeten kennen?

© Legal Business World - www.legalbusinessworld.nl



Business Development

Waarom u niet iedere cliënt uitnodigt in de VIP box

Betere business development in 9 stappen, deel 9

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

Zijn al uw cliënten belangrijk? Vast wel. Belangrijk genoeg om ze allemaal uit te nodigen voor (involutie) een WK, feestje? En stel dat u een VIP box in het stadion had, zouden al die cliënten er dan in passen? Waarschijnlijk niet. Wat te doen?

In dit artikel wordt ingegaan op welke wijze u de echt waardevolle cliënten kunt onderscheiden van de minder waardevolle cliënten en hoe u vervolgens een geprofileerde benadering voor de verschillende cliëntengroepen ontwikkelt en in de praktijk brengt.

© Legal Business World - www.legalbusinessworld.nl

- Bibliotheek 'Must Haves' -

Small Law Firm KPIs: How to Measure Your Way to Greater Profits

Teaches the business basics to run your firm, improve client satisfaction, and track performance.



Shop now >

the answer company
THOMSON REUTERS



*How Professionals and Their Firms
Succeed by Breaking Down Silos*

SMART COLLABORATION

HEIDI K. GARDNER
HARVARD BUSINESS REVIEW

In **Smart Collaboration**, Heidi K. Gardner shows that firms earn higher margins, inspire greater client loyalty, attract and retain the best talent, and gain a competitive edge when specialists collaborate across functional boundaries.

Shop now >

 **Harvard
Business
Review**

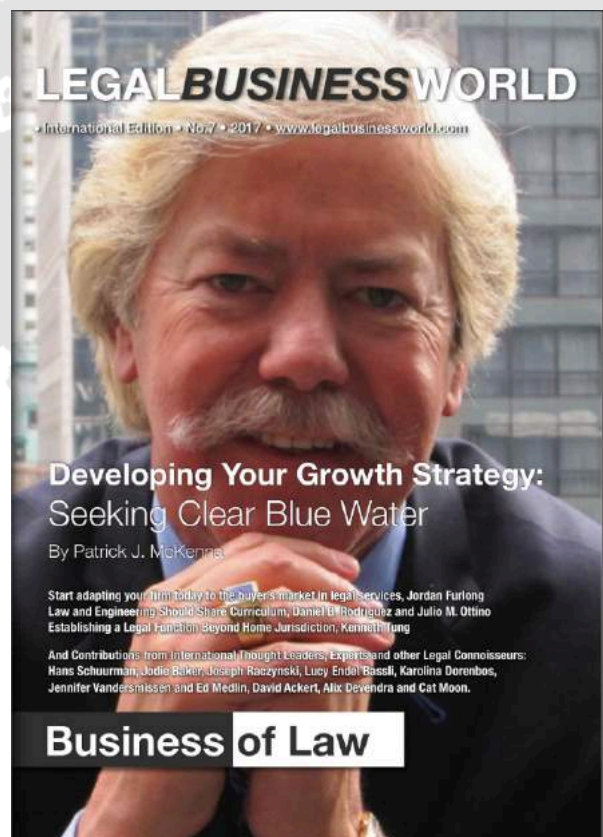


Lees de nieuwste editie van ons Internationale eMagazine

90 pagina's 'Business of Law' door 'Legal Thought Leaders' en Specialisten

- The Client's Way, Start adapting your firm today to the buyer's market in legal services, *Jordan Furlong*
- Developing Your Growth Strategy: Seeking Clear Blue Water, *Patrick McKenna*
- Law and Engineering Should Share Curriculum, *Daniel B. Rodriguez/Julio Ottino*
- How Lawyers Benefit from Legal Project Management, *Hans Schuurman*
- Legal Data Analytics, Can Lawyers Be Data Analysts? *Jodie Baker*
- The Immediate Impact of Blockchain on the Legal Industry, *Joseph Raczynski*
- *Establishing a Legal Function Beyond Home Jurisdiction*, *Kenneth Tung*
- *Process is Not a Four-Letter Word*, *Lucy Endel Bassli*
- *The Ethical Lawyer, Legal Ethics as B.D. opportunity*, *Karolina Dorenbos*
- *Move Over Legal Operations, Meet BIPIG*, *Jennifer Vandersmisse/Ed Medlin*
- *How to Qualify Effective Referral Sources*, *David Ackert*
- *Trans European Law Firm Association Country by Country Guide*
- *Design Thinking Will Change the Practice of Law*, *Alix Devendra/Cat Moon*

Lees het [eMag online](#) of [Download](#) een exemplaar



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.

Alex advocaten	57	OSR juridische opleiding	57
Aantjes Zevenberg advocaten	18	Schout Toga atelier	6
Alt Kam Boer advocaten	2	Taurus advocaten	57
Balieplus	10	Teurlings & Ellens advocaten / Made blue	16
Branch Out	6	Togakopen.nl	18
Call Care	16,41	Vereniging FAS	2
Caminada & van Leeuwen	57	VU Law Academy	4, 42
Kienhuis Hoving	57	Wijkamp advocatuur	32
Nespresso	57	De Koning Vergouwen	20



VU LAW ACADEMY **Leergang Strafrechtelijk bewijsrecht**
Gelijkgesteld met de profileringscursus van de Stichting Strafrechtpraktijk
Start: maart 2018
VU UNIVERSITEIT VAN UTRECHT
IS VERDER KIJKEN

TAURUS ADVOCATEN **DOORGAAN**
WAAR ANDEREN OPGEVEN

JOUW LOOPBAAN REGISSEER JE ZELF
Kies het ontwikkeltraject dat bij jou past »

OSF juridische opleidingen

SNAP JE? DAN SOLLICITEER JE NU BIJ KIENHUISHOVING!

KIENHUIS HOVING ADVOCATEN EN NOTARISSEN

A **ALEX**[®] advocaten

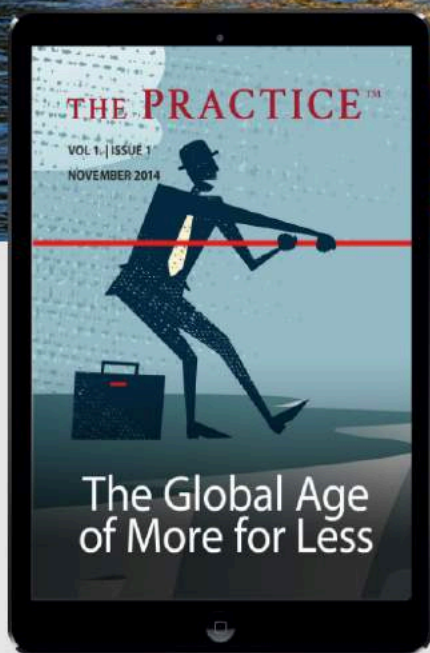
NESPRESSO PROFESSIONAL

Groei begint met de juiste koffie.

GRATIS PROEFPLAATSING ▶

i.v.m. naderend pensioen **ter overname aangeboden**
advocatenkantoor met algemene praktijk
in West-Brabant

Where academic research and
practical advice come together



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

To learn more, visit theppractice.law.harvard.edu



HARVARD LAW SCHOOL
Center on the Legal Profession