

INHOUD

VOORWOORD	5
1 VOORAF EN INLEIDING	21
Willem HENGVELD	
2 EEN VERKENNING VAN HET JURIDISCHE LANDSCHAP ANNO 2024	27
Willem HENGVELD	
2.1 Opbouw juridische gemeenschap	31
2.2 Mid Market	34
2.3 Onderscheid naar winstgevendheid	35
2.4 Leverage	36
2.5 Gevolgen groei advocatenkantoren	40
2.6 Straalt de ontwikkeling in de VS uit naar België en Nederland?	42
2.7 Grote kantoren versus kleinere kantoren	43
2.8 Gevolgen toename aantallen juristen	44
2.9 Verschuivingen in het juridische landschap	45
2.10 Welke gevolgen hebben deze ontwikkelingen voor de praktijk?	61
2.11 Acties	72
3 HET KANTOOR EN DE STRATEGIE (BUSINESSPLAN)	75
Willem HENGVELD	
3.1 Strategie en planning	75
3.2 Het businessplan	77
3.3 Samenvatting	78
3.4 Missie	79
3.5 Analyse bestaande praktijk	80
3.6 Analyse markt en concurrentie	80

3.7	Doelen	81
3.8	Marketingplan en strategie	82
3.9	Uitgangspunten voor opzet kantoor	83
3.10	ICT	84
3.11	Personeelsplan	85
3.12	Financiële onderbouwing	86
3.13	Samenwerking met derden	87
3.14	Diversen	89
3.15	Concrete besluiten en uitvoering (implementatie)	89
3.16	Wettelijke formaliteiten	89
	Bijlage I Strategie: inhoud businessplan	91
	Bijlage II Strategie	93
	Wim MAK	
4	PARTNERSHIP, OF HOE DE HAZEN LOPEN	99
	Willem HENGVELD	
4.1	Partnerbenoemingsprocedure	99
4.2	Persoonlijke eigenschappen	100
4.3	Kwaliteit	100
4.4	Rendement	101
4.5	Management	104
4.6	Acquisitie	104
4.7	Due Diligence bij partnerbenoemingen	105
4.8	De weg naar het partnership	105
4.9	Partner, associate partner, salaried partner of counsel?	106
4.10	Streng aan de poort	107
4.11	'Lateral moves'	108
5	FLEXPOOLS IN DE ADVOCATUUR	111
	Marijn ROOIJMANS	
5.1	Historie van flexibilisering in de advocatuur van de Lage Landen	111
5.2	De ratio achter de opkomst van flexpools	113
5.3	Flexpools in het licht van HR-beleid	118

5.4	De invloed van COVID-19	119
5.5	Fases in de flexibilisering van advocatenkantoren	120
5.6	Afsluitend	129

6 BESTUUR EN LEIDERSCHAP 133

Dirk VAN GERVEN

6.1	Wat houdt het bestuur van een advocatenpraktijk in	134
6.2	Bestuursmodel	135
6.3	Professionalisering van bestuur	136
6.4	Toegewijd bestuur	138
6.5	Bedrijfscultuur	139
6.6	Besluitvorming	140
6.7	<i>Affectio societatis</i>	141
6.8	Het kantoor komt los van zijn vennoten	142
6.9	Leiders	143
6.10	Jaarkalender	144
6.11	Maandagenda van het bestuur	145
6.12	Enkele praktische tips voor het leiderschap	147

7 ORGANISATIE VAN HET ADVOCATENKANTOOR 149

Willem HENGVELD

7.1	Blik over de kantoomuren heen	149
7.2	Partnership of top-down bestuur	150
7.3	Toegewijd bestuur	151
7.4	De advocatuur in perspectief	151
7.5	'High end' versus 'commodity'	152
7.6	Besluitvorming	153
7.7	Waarneming uit de praktijk	154
7.8	Iedereen moet meedoen	155
7.9	Verschuivingen in het juridische landschap en transitie van de advocatuur	156
7.10	Keuze bestuursstructuur	157
7.11	Echte leiders	158
7.12	Nogmaals consensus versus top-down	159
7.13	Groei en bestuursvorm	159
7.14	Kantoorhandboek	160

7.15	Specifieke issues	161
7.16	Wie zijn de leiders?	163
7.17	Jaarkalender	164
7.18	Maand/weekagenda bestuur	165
7.18	Enkele praktische tips voor het leiderschap als zodanig	168

Bijlage I	Week/maandkalender	169
-----------	--------------------	-----

Bijlage II	Voorbeeld Organisatievorm van advocatenkantoor	171
------------	--	-----

8 FINANCIËN 173

Hans SCHUURMAN

8.1	Financiële verbetering van het kantoor	173
8.2	Financiële metrokaart	173
8.3	Financiële kalender en instrumenten	176
8.4	Balans en resultatenrekening	177
8.5	Omzetketen	185
8.6	Pricing	190
8.7	Kostenmanagement	198
8.8	Investerings	200
8.9	Winst en winstdeling	200
8.10	Financieel dashboard en besturing	202
8.11	Begroting	204
8.12	De administratieve systemen	205
8.13	Het startende kantoor	207

9 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 215

Martine BROUWER-'T HART en Anne-Marie BRUEREN

9.1	Introductie	215
9.2	Instroom	216
9.3	Doorstroom	220
9.4	Uitstroom	227
9.5	Aan de slag!	230

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT – DEEL II 239

Herman BUYSENS

10 VERANDERMAGEMENT 251

Interview van Willem HENGVELD met Nico BRUIJEL (oud lid Groepsraad N.V. Philips)	251
--	-----

11 KAN DE ADVOCATUUR ZICH (NOG) VERNIEUWEN? 261

Frank VAN VLAENDEREN

11.1 De advocaat en zijn organisatie	262
11.2 Geef de advocaat ruimte voor vernieuwing	263
11.3 Heeft de advocatuur nog een toekomst?	265
11.4 Hoe de toekomst in de ogen kijken?	266
11.5 Besluit	269

12 INNOVEREN ALS ADVOCATENKANTOOR 273

Floor BLINDENBACH

12.1 Interviewen van klanten	276
12.2 Wie gaat het werk doen?	277
12.3 Het begeleiden en goedkeuren van projecten	279

13 HET DUURZAAM ONDERNEMERSCHAP EN DE ETHIEK VAN DE ADVOCAAAT 283

Alex TALLON

13.1 Inleiding	283
13.2 De interne werking	286
13.3 Externe werking en in het bijzonder de relatie tot de cliënt	292
13.4 Algemene conclusie	301

14 HEEFT EEN ADVOCATENKANTOOR NOOD AAN EEN BEDRIJFSCULTUUR? 303

Claudia VAN DE VELDE

14.1 Inleiding	303
14.2 Een stukje geschiedenis	305
14.3 Generatie Z	308
14.4 Hoe kom je tot een gezonde bedrijfscultuur?	310
14.5 Bedrijfscultuur en waarden	311

14.6	Een gezonde bedrijfscultuur betekent ook permanente evaluatie	315
14.7	Conclusie	317

15 ICT EN DIGITALISERING 323

Marjan HERMKES-VAN HAM en Eva PEETERS¹

15.1	Introductie	323
15.2	Technologie	326
15.3	Mens en gedrag	349
15.4	Processen	353

16 LEGALTECH 361

Marjan HERMKES-VAN HAM en Senne MENNES

16.1	Wat is legaltech?	361
16.2	Legaltech in de praktijk	363
16.3	Het speelveld van legaltech	371
16.4	Praktische toepassingen van AI	374

17 BUSINESS DEVELOPMENT VOOR ADVOCATEN-KANTOREN 383

Beatrijs VAN SELM

17.1	Inleiding	383
17.2	Wat is business development?	386
17.3	Essentiële bouwstenen	390

Bijlage I:	Interview Willem HENGVELD en Beatrijs VAN SELM met Xavier VELDEMAN, Senior Marketing en Business Development Manager bij Hogan Lovells te Brussel (januari 2024)	417
------------	--	-----

Bijlage II:	Business Development Jaarplanner	421
-------------	----------------------------------	-----

Bijlage III:	Business Development Weekplanner	424
--------------	----------------------------------	-----

18 CONTENT MARKETING 429

Beatrijs VAN SELM

18.1	Inleiding	429
18.2	Wat is content marketing?	429
18.3	Doel van content marketing	431
18.4	Wie is de doelgroep?	431
18.5	Hoe moet de doelgroep worden bereikt?	432
18.6	Met welke contentmarketingmiddelen wordt de doelgroep bereikt?	434
18.7	Wanneer?	436

19 WAT WIL DE CLIËNT? 439

Interview van Willem HENGVELD met Frank VAN HOYDONCK (DGA/CEO Steen Vastgoed te Kapellen, België), mei 2022	440
Interview van Willem HENGVELD met Carla VAN STEENBERGEN (Chief Legal Officer, Compliance officer and Secretary of the Board of Directors van Materialise N.V., gevestigd in Leuven met een notering op Nasdaq), november 2023	444
Interview van Willem HENGVELD met Inge DECOENE (Manager Legal en Compliance van SGS Group Benelux), september 2023	450
Interview van Willem HENGVELD met Jo ROSELETH (Managing Partner Tax & Legal Services bij Moore Belgium), oktober 2023	457

20 LEGAL OPERATIONS EN LEGAL PROJECT MANAGEMENT. WAT HEEFT EEN ADVOCaat ERAAN? 465

Hans SCHUURMAN

20.1	De bedrijfsomgeving van een professionaliserende klant	466
20.2	Nieuwe bedrijfsmatige keuzes: Legal Operations	467
20.3	LPM: expliciet maken wat voorheen impliciet was	470
20.4	Vorbereiding	471
20.5	En wat lossen we hier nu mee op?	474
20.6	Waarde en efficiëntie	474
20.7	Voorspelbaarheid	475
20.8	Communicatie	477
20.9	Begrip van de business van de cliënt	478
20.10	Afstemming van belangen	478
20.11	Afsluitend	480

21	LEGAL DESIGN VOOR DE ADVOCATUUR	483
	Maurits FORNIER	
21.1	Introductie	483
21.2	Deel 1. Waarom advocaten zouden moeten tekenen	484
21.3	Deel 2. Legal design in de dagelijkse praktijk	486
21.4	Deel 3. De implementatie van legal design in een advocatenkantoor	500
	OVER DE AUTEURS	503