

*Nieuwe technologie zaagt aan de poten van het traditionele advocatenkantoor*

# Disruptive technologies komen eraan!

Advocaten zijn zelden *early adopters* als het gaat om technologische ontwikkelingen. Maar nieuwe technologie, in samenspel met economische en sociale krachten, laat niemand meer met rust. Stilzitten en wachten is geen optie: morgen is soms al hier. Wat gebeurt er al? Wat komt nog op de advocatuur af? En heeft de (netwerkende) éénpitter de toekomst?

Juriaan Mensch

Waarom bestaan advocatenkantoren eigenlijk? Als de markt van juridische dienstverlening volledig transparant en efficiënt zou zijn, dan zouden ze niet bestaan. Een belangrijke reden dat advocatenkantoren wel bestaan is dat je maar één keer mensen bij elkaar hoeft te zoeken als er een nieuwe klus binnenkomt. Steeds opnieuw een *legal team* bij elkaar rapen is zo inefficiënt, tijdrovend, vermoeiend en kostbaar, dat men liever bij elkaar klit. Zo ontstaat een advocatenkantoor, met mensen in dienstverband – een relatief rigide structuur.

## Omslagpunt

De Brits-Amerikaanse econoom Ronald Coase schreef in 1937 een invloedrijk essay over vorenstaande simplificatie: *The Nature of the Firm*. De hiervoor genoemde inefficiënties als partners en personeel vinden, huisvesten, informatie zoeken, onderhandelen over arbeidsvoorwaarden – door Coase de transactiekosten genoemd – zorgen voor hoge kosten en zijn in een advocatenkantoor zo veel mogelijk geminimaliseerd door alles binnen de muren van het kantoor te brengen. In een perfecte markt zijn de transactiekosten nul, volgens het Coase-theorema. Maar de markt voor juridische dienstverlening is niet perfect, dus er is een spanning tussen de doorberekende kosten en de werkelijke



Lesley Broos: 'Je kunt je afvragen of het straks nog nodig is om je bij een kantoor aan te sluiten'

toegevoegde waarde van de diensten die het kantoor levert. Anders geformuleerd: er is een grens aan het nut van alles binnen de muren van één kantoor te brengen. Er zit een maximum aan en een omslagpunt.

Deze analyse is kort door de bocht (en Coases essay was niet direct gericht op de advocatuur), maar geeft wel aan waarom technologie, die meer efficiëntie en transparantie belooft, momenteel aan het traditionele kantoormodel knaagt. Het omslagpunt is door technologie aan het verschuiven. In een markt waar aanbod van arbeid, kennis en toegang tot informatie

wel transparant en efficiënt is, wordt het makkelijker – en loont het – om op contractbasis en via losse netwerken te werken. Want: minder transactiekosten, geen muren meer en dus goedkoper voor klant en advocaat – en flexibel en schaalbaar bovendien. Het is Coases 'perfecte kantoor'. Perfect zal het wel nooit worden, maar dat is de richting waarin nieuwe technologie wijst en dat heeft gevolgen voor de werkwijze van advocaten, de dienstverlening naar de cliënt, maar ook voor de organisatie van kantoren en de arbeidsmarkt.



Hans-Martijn Roos: 'Iedereen moet doen waar hij goed in is'

### Technologische innovaties

Lesley Broos werkt parttime als docent ICT en Recht op de Universiteit Twente en doet onderzoek met name op het gebied van Telecommunicatierecht. Daarnaast is hij senior ICT-jurist binnen het onafhankelijke IT-adviesbureau Mitopics, waar hij zich onder andere bezighoudt met advieswerk en geschillen rondom ICT-technologie en recht. 'De directe invloed van technologie is in zekere zin beperkt. Veel technologische innovaties die *disruptive* [ontwrichtend, red.] werden genoemd, zijn dat alleen geworden in samenhang met maatschappelijke, sociale en economische ontwikkelingen,' legt Broos uit. 'Je kunt je afvragen of het straks nog nodig is om je bij een kantoor aan te sluiten. Om twee redenen: er zijn geweldige ontwikkelingen gaande bij de aanbieders van juridische informatie die via desktops, tablets en apps informatie aanbieden met content-integratie waarin je tekst, commentaar en verwijzingen naar jurisprudentie en doctrine vindt. Dat werd vroeger nog vaak georganiseerd door de kantoren zelf en was voor medewerkers dé reden om bij een bepaald kantoor te willen werken. Die reden wordt langzaam maar zeker achterhaald, want alle informatie is inmiddels voor een fractie van de kosten van een traditionele juridische bibliotheek beschikbaar voor eenling, dus de noodzaak van binding met een kantoor is om deze reden niet meer zo hard nodig.'

In een markt waar toegang tot informatie transparant en efficiënt is, loont het om op contractbasis en via losse netwerken te werken

Dat betekent niet dat de klant terugvalt op de traditionele éénpitter, de kleine (en vaak bekritiseerde) zelfstandige, die volgens velen nooit een goed product kan leveren. Vroeger was het gezegde: één jurist is geen jurist. Je kon alleen goed zijn in een team met andere experts. De tegenhanger daarvan, het model van de grote kantoren, heeft zijn eigen *bottleneck*. Grote kantoren hebben moeite om wereldwijd voldoende specialisten in huis te houden, om op alle terreinen de juiste expertise op het juiste niveau in te kunnen zetten. Daarnaast moeten ze keihard concurreren met elkaar om talent binnen te halen en houden. Ze zijn daarom vrij statisch en beperkt in hun bewegingsvrijheid. 'Gebruik van moderne

netwerkmiddelen, online relaties bouwen via sociale media en zo mensen betrekken die nodig zijn bij de klus is een veel dynamischer model. Je hoeft met veel minder randvoorwaarden rekening te houden,' aldus Broos.

### Schalen naar vereiste

Dat roept enkele toekomstbeelden op. Enkele van die randvoorwaarden waar Broos op doelt zijn de *best friend* modellen of de *global brands* met min of meer vaste netwerken en *referral* stromen. Nieuwe vormen zijn dan *ad hoc law firms*, nu nog grotendeels toekomstmuziek, maar de technologische mogelijkheden bestaan al en de eerste zaken zijn afgehandeld op die werkwijze. In de *cloud* is een tijdelijk samenwerkingsverband voor een specifieke klus binnen een dag gefaciliteerd door een *cloud provider*, compleet met *data room* die voor iedereen wereldwijd toegankelijk is, en waar dossier en kennis tegen minimale kosten kunnen worden gedeeld. Dat houden grote kantoren met traditionele, kostbare infrastructuren niet bij. En misschien moeten ze dat ook niet eens willen als ze Coases essay nog eens zouden lezen. Waarom zou je alle expertise en mankracht binnen één kantoor houden als je kunt schalen naar de specifieke vereisten en mensen die een klus en klant vragen? Bovendien is het maar de vraag of het initiatief voor het samenstellen van de *ad hoc law firm* straks nog bij de advocaat ligt. Bij voldoende transparantie in de markt kan de cliënt zelf zijn eigen team van bekwaame éénpitters, procesmanagers, andere niet-advocaten of netwerken samenstellen en daar leidend in zijn. Dan zijn de rollen helemaal omgedraaid.

Arbeidskrachten en specialistische vak-kennis worden in de komende decennia steeds schaarser, voorziet Broos. Doordat deze twee stromingen samenkomen, denkt hij dat mensen steeds eerder zullen gaan voor een zelfstandige positie in de markt en netwerken zullen vormen. Men zal minder snel kiezen voor een vaste werkgever in dienstverband: 'Die mogelijkheden komen nu binnen bereik door die combinatie van toegang tot hoogwaardige kennis en netwerken via nieuwe technologieën. Het ligt voor de hand dat het deze kant op zal gaan, dus dat zal markt-aandeel wegsnoepen bij de werkgevers.'

### Veranderende arbeidsrelaties

‘De vraag is: hoe ga je daar op inspelen als kantoor? Je verzetten en zoeken naar nieuwe manieren om die individueel ingestelde advocaten binnen te houden, of ga je het werken als zzp’er, gelieerd aan een kantoor, juist faciliteren? Niet proberen koste wat kost advocaten binnen te houden, maar ze binden, zodat mensen onder de vlag van je kantoor aan zaken kunnen werken, vergt een hoop aanpassing in de huidige manier van denken over de arbeidsrelaties tussen advocaten.’

De arbeidsmarkt en *business structures* van de advocatuur zijn gebieden die dus indirect geraakt zullen worden door technologie. Maar nieuwe technologie heeft nog meer *disruptive* effecten, afhankelijk van welk perspectief je inneemt: dat van de advocaat of de klant. Of allebei. Snel en efficiënter werken heeft uiteraard direct een drukkend effect op het *billable hour*. Fijn voor de klant, maar minder leuk voor een advocaat die zich content voelt bij afhandelen van standaardwerk tegen hoog uurtarief. ‘Die advocaten zullen uiteindelijk wel verdwijnen,’ voorspelt Hans-Martijn Roos van Legadex, een bedrijf dat onder meer actief is in juridisch informatiemanagement zoals *corporate housekeeping*, contractmanagement en transactievoorbereiding voor grote ondernemingen. Vanuit haar hoedanigheid heeft Legadex veel te maken met nieuwe technologische toepassingen en houdt ze contact met de nieuwste softwareontwikkelingen die het werk van bedrijfsjuridische afdelingen makkelijker maken.

Advocaten die meegaan in de ontwikkelingen kunnen hier ook van profiteren, maar nog niet iedereen weet wat de mogelijkheden zijn. Bedrijfsjuristen en advoca-

ten zijn nog te vaak tot elkaar veroordeeld en dat levert niet altijd de gewenste combinatie op, aldus Roos: ‘Nu is er nog vaak relatief eenvoudig uitzoekwerk tegen top-tarief. Waarom betaal ik zoveel, vraagt de klant zich af. Daar heeft de bedrijfsjurist ook een verantwoordelijkheid. Die had de zaken zelf op orde kunnen hebben en betaalt daarvoor de rekening als dat niet zo is. Advocaten die zich dat uitzoekwerk nog blijven permitteren, doen iets niet goed. Het gaat er niet om jezelf aan het werk te houden. Iedereen moet doen waar hij goed in is. Die gedachte is logisch en onontkoombaar in deze informatiemaatschappij.’

### Toegankelijk systeem

Zijn bedrijf springt daarom in op de wens dat er in de communicatie en processen tussen advocaat en cliënt steeds minder ruis voorkomt, want daar is volgens hem nog een wereld te winnen. Onder andere met ICT. Bij veel klanten van Legadex worden nu bijvoorbeeld permanente data rooms ingericht met daarin alle actuele en belangrijke juridische informatie die altijd beschikbaar moet zijn. Die data rooms zijn voor de advocaat van het bedrijf interessant, want die krijgt daarmee direct toegang tot die info en zo beter inzicht in de situatie bij zijn cliënt. Roos: ‘Er gaat nu nog te veel tijd verloren met zoeken naar de juiste informatie als de cliënt de zaken niet perfect op orde heeft. Aan de andere kant kent de advocaat de bedrijfsorganisatie van de klant soms onvoldoende en vraagt dan om informatie, met grote kans op spraakverwarring of met het risico dat er niet-zinnige vragen worden gesteld. Een toegankelijk systeem met de juiste informatie helpt de cliënt om de toegevoegde waarde van zijn advocaat te herkennen, want die kan sneller reageren en beter advies leveren, zonder assumpties.’

Die directe toegang tot de systemen van de cliënt scheelt externe adviseurs veel tijd en maakt hen ook toegankelijker voor de cliënt, denkt Roos. De cliënt wil uiteraard goed geholpen worden, maar het kostenaspect weerhoudt menig bedrijf ervan de advocaat tijdig in te schakelen. Ook daar heeft een permanente data room een positief effect, ziet hij. ‘Wanneer schakel je de advocaat in? Vanuit het perspectief van de advocaat is dat vaak te laat. Vanuit het

‘Er gaat te veel tijd verloren met zoeken naar de juiste informatie als de cliënt de zaken niet op orde heeft’

perspectief van de klant veelal te vroeg. Het gaat dus om de kosten. Als de onderneming direct in staat is om de juiste informatie over te dragen, scheelt dat veel tijd. Dan kan de advocaat vroeger worden ingeschakeld voor het specialistische werk. Misschien kan zijn tarief dan zelfs omhoog.’

### Slimme en snelle technologie

Snelheid is een factor waar technologie met name zijn waarde bewijst. Bedrijven moeten steeds sneller kunnen reageren op vragen van hun advocaat, aandeelhouders of toezichthouders. Dat wordt steeds belangrijker. Wat betreft toezichthouders is er, gedreven door de opkomst van steeds betere zoeksystemen, een technologie-wedloop aan het ontstaan op het gebied van bijvoorbeeld *compliance* gerelateerde informatie en *e-discovery*. Heeft de toezichthouder de beschikking over geavanceerdere zoeksystemen, dan dwingt dat bedrijven ook tot het implementeren van nieuwe technologieën om tenminste met de toezichthouder op hetzelfde informatieniveau te zitten.

Een ander gebied waar technologische innovatie de duur van juridische trajecten – en daarmee de kosten – omlaag brengt, is dat van *work flow* managementsystemen voor projecten waaraan verschillende adviseurs meewerken. Hoe meer partijen zich met een zaak bezig houden, des te meer vertraging lopen de processen op. En dat maakt ze dus, weer met het uurtarief in het achterhoofd, duurder. Ook daar kan een slim systeem adviseurs helpen de klant beter te bedienen.

Roos neemt het opzetten van een investeringsfonds als voorbeeld. Het gaat daarbij om een aantal overeenkomsten die tussen verschillende adviseurs en partijen moeten worden afgestemd. ‘Er komen, naast juridische, ook fiscale en financiële

Waarom zou je alle expertise en mankracht binnen één kantoor houden als je kunt schalen naar de specifieke vereisten?

aspecten kijken. Er loopt dan simultaan een aantal overeenkomsten, die deels in-house worden opgesteld, deels door externe *counsel*. Er zijn dan contracten binnen en buiten de muren van een bedrijf die toch zo snel mogelijk in samenhang moeten worden afgerond. Zo'n proces begeleiden kan goed geautomatiseerd worden. Wanneer komt de fiscalist of advocaat aan bod? Je kunt er alerts aan koppelen, zodat je weet waar een document zich bevindt en wanneer de volgende adviseur in de keten met het stuk aan de slag kan. Zo kun je de voortgang bewaken en de kwaliteit controleren. Nu zit iedereen vaak op elkaar te wachten. De adviseurs kunnen zo van een grotere toegevoegde waarde zijn en sneller werken.'

### De advocaat als late adopter

Er zijn nog genoeg voorbeelden van gebieden waar technologie de wereld van juridische dienstverlening zal raken, die nog niet aan de orde zijn gekomen. Een belangrijke voorbeeld van potentieel 'ontwrichtende technologie' is de opkomst van *closed legal communities*, waar know-how *open source* gemanaged kan worden en gedeeld. Hoe die gedeelde kennis op de juiste manier toegepast kan worden, zal belangrijker worden. Bedrijfsjuristen zullen vaker zelf kennis uit gratis online bronnen vandaan halen en dus in eerste instantie de advocaat overslaan. Google heeft grote plannen om in die markt te stappen – eerst voor de consument, het bedrijfsleven zal volgen. Kantoren geven kennis nu al vaak gratis weg om die trend te vertragen en de klant nog te binden. De voortschrijdende online transparantie in de kwaliteit van dienstverlening zal de weg vrijmaken voor veilingen, of eerst als voorportaal van tenderprocedures kunnen fungeren. Vergelijken wordt makkelijker voor de kritische cliënt met een internetverbinding, zoals dat met verzekeraars en telecombedrijven ook is gebeurd. De advocatuur zal aan die trend ook niet ontsnappen.

De laatste grote verandering die technologie zal teweegbrengen is daarom de houding van de gemiddelde advocaat, de late adopter. Broos ziet daarom ook het nut van meer onderwijs en training op dat vlak. De grootste bottleneck ziet hij in de expertise die individuele advocaten

## 'We zien nu dat ICT als onderdeel van meer omvattende dienstverlening wordt aangeboden aan klanten'

straks nodig hebben om nieuwe middelen te kunnen aanwenden. Nu hebben juristen nog niet veel expertise in huis op ICT-gebied, volgens Broos. Wat moeten nieuwe mensen op de arbeidsmarkt kunnen op dat gebied? 'Niet alleen kennis van de moderne rechtsinformatica, maar ook het vergaren van meer ICT-kennis op het vlak van informaticarecht is voor juristen steeds belangrijker geworden, omdat in veel zaken tegenwoordig een ICT-component zit. We zien nu dat ICT als onderdeel

van meer omvattende dienstverlening wordt aangeboden aan klanten. Denk aan *tracking & tracing* toepassingen in de transportwereld, online veilingssystemen op traditionele markten en online functionaliteit die financiële dienstverleners hun klanten bieden. Om contracten en geschillen in een dergelijke context goed te kunnen beoordelen als advocaat, zul je steeds meer verstand van informatietechnologie moeten hebben tot op zeker niveau.'

Voorspellen is lastig en hoe snel alles verandert, zal de toekomst leren. Feit is dat veel advocaten zullen moeten wennen aan de nieuwe ontwikkelingen die gaan komen. Maar wie een ondernemer is en meebuigt met de wereld om zich heen, zal kansen krijgen en voordeel kunnen behalen met wat de technologie van morgen brengt – in inkomsten, efficiëntie of vrijheid door meer keuze in de manier van werken die bij het karakter van de individuele advocaat past. Dus netwerken of in dienst bij een traditioneel kantoor. Dat zal natuurlijk ook nog blijven bestaan. Toch?

(advertentie)

Behoort u tot het exclusieve gezelschap dat straks de Leergang+ gaat volgen op deze bijzondere en karakteristieke locatie?



**15+**  
werkervaring

MEER INFORMATIE:  
[WWW.OSR.NL/LEERGANGPLUS](http://WWW.OSR.NL/LEERGANGPLUS)