



ONDERZOEKSRAPPORT 2022

The Wolters Kluwer Future Ready Lawyer

Voorop in verandering

Inleiding

Sommigen zeggen dat de pandemie de toekomst naar voren heeft gehaald. Dit geldt zeker voor de juridische sector.

De digitale transformatie van het vakgebied is behoorlijk vergevorderd door de invoering van digitale processen en technologieën. Die laten zien wat technologie kan doen en wat mensen en bedrijven kunnen doen wanneer technologie hen daarbij ondersteunt.

De *Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey 2022* laat zien dat nieuwe en verbeterde technologische mogelijkheden zorgen voor meer veerkracht, betere cliëntrelaties en betere prestaties voor veel organisaties binnen de juridische sector in Europa en de VS. Samen zijn deze krachtigere digitale en zakelijke mogelijkheden van cruciaal belang ... omdat de toekomst nog niet voorbij is. Die wordt juist steeds dynamischer, complexer en onzekerder.

De juridische sector staat tegenwoordig bloot aan de uitdagingen die een VUCA-omgeving kenmerken: volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. Uit de uitkomsten van *de enquête* blijkt dat de druk op juridische professionals op dit moment hoger is dan ooit, omdat zij geconfronteerd worden met alomtegenwoordige, voortdurende

- 3 Belangrijkste uitkomsten
- 7 Belangrijkste trends in de juridische sector
- 9 De veranderende relatie tussen cliënt en kantoor
- 13 De veranderende juridische afdeling
- 21 Het veranderende advocatenkantoor
- 29 ESG leidt tot meer vraag bij juridische afdelingen en advocatenkantoren
- 31 Technologisch leiderschap zorgt voor concurrentievoordeel
- 33 Inzichten van de groten

Nieuwe en verbeterde technologische mogelijkheden hebben in veel organisaties geleid tot meer veerkracht, betere klantrelaties en hogere prestaties.

veranderingen. Uitdagingen zijn onder meer de enorme complexiteit van compliancevereisten, hogere prestatieverwachtingen, oplopende spanningen rondom talentmanagement, de dringende behoefte aan technologie die de efficiëntie bevordert, de toename van insourcing en outsourcing van werkzaamheden, nieuwe concurrenten en de groeiende vraag vanuit opkomende gebieden als ESG (Environment, Social en Governance).

Klaar voor de toekomst betekent tegenwoordig: klaar voor VUCA. Agile organisaties die effectief gebruik maken van technologie, nieuwe werkwijzen omarmen en voortdurend bezig zijn met het verbeteren van competenties en vaardigheden zullen weerbaarder blijken in VUCA-omgevingen. En er is altijd ruimte voor nog meer vooruitgang. Organisaties die klaar zijn voor de toekomst volgen een pad van voortdurende verbetering en continue optimalisatie van hun mensen, processen en technologieën. Zoals *de enquête* bevestigt, is er binnen juridische organisaties behoefte aan meer vooruitgang op al deze gebieden en proberen professionals de exponentiële verandering om hen heen bij te benen.

De Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey biedt een bijtijds en uniek perspectief op advocatenkantoren en juridische afdelingen van bedrijven, aan de hand van benchmarkgegevens van voor en na de crisis. *De enquête* bevat de inzichten van 751 juridische professionals uit 10 Europese landen en de VS. Zij belicht kwesties en trends die de toekomst van het recht beïnvloeden, terwijl organisaties hun best doen om te slagen in het nieuwe normaal.



Het zijn voornamelijk de reeds bestaande trends, spanningen en prioriteiten die het afgelopen jaar aan belang hebben gewonnen. Daarnaast zijn er nieuwe trends bijgekomen ...

Belangrijkste uitkomsten

Aangewakkerd door de pandemie zet de vooruitgang in de juridische sector zich op een groot aantal gebieden door, en ook de transformatiedynamiek raast voort.

De uitkomsten van de *Future Ready Lawyer Survey* suggereren dat het voornamelijk de trends, spanningen en prioriteiten zijn die in het afgelopen jaar reeds zichtbaar waren die terrein gewonnen hebben, aangevuld met nieuw opgekomen trends.

Net als in het verleden erkennen professionals dat er nog steeds een 'paraatheidskloof' bestaat en dat er nog steeds behoefte is aan doorlopende investeringen en verbeteringen. Van technologie tot talentbeheer en trends: professionals in heel Europa en de VS vinden dat het in hun organisaties beter moet.

Dat technologie een belangrijke en noodzakelijke motor is voor betere prestaties, grotere efficiëntie en hogere productiviteit staat buiten kijf. Toch hebben organisaties moeite om technologie optimaal te gebruiken. Ze geven aan dat verandermanagement en training in het gebruik van nieuwe tools nog steeds verbetering nodig hebben. Het jaar 2022 laat opnieuw een toename zien in het gebruik van en investeringen in technologische oplossingen. Deze groei zal zich naar verwachting in de toekomst doorzetten. Bedrijfsjuridische afdelingen worden geconfronteerd met een hogere werkdruk en budgetbeperkingen en hebben zich tot technologie gericht om hun werk te automatiseren en hun productiviteit te verhogen. Advocatenkantoren worden geconfronteerd met de veranderende verwachtingen van cliënten, een roep om hogere productiviteit en meer concurrentie. Hierdoor wenden zij zich ook tot technologische oplossingen.

Zowel juridische afdelingen als advocatenkantoren ervaren tegenwoordig toenemende druk op een ander front: talentmanagement. Het merendeel van de professionals stelt nieuwe eisen en verwacht een technologievaardige organisatie, die bovendien hun favoriete manier van werken ondersteunt: hybride of voltijds op afstand.

Terwijl de 'great resignation' nog steeds gaande is, bleek uit *de enquête* dat de meeste organisaties niet erg goed presteren waar het gaat om voldoen aan de verwachtingen van hun medewerkers. Daarmee liggen er grotere uitdagingen in het verschiep op het gebied van werving en behoud van personeel.

Ook ten aanzien van personeelsbeleid buigen volgens *de enquête* aanzienlijk meer organisaties zich opnieuw over de vraag wie het werk doet en hoe het wordt gedaan. Hoewel juridische afdelingen melden dat zij meer werk insourcen, maken zowel bedrijfsjuridische afdelingen als advocatenkantoren in toenemende mate gebruik van verschillende soorten regelingen – van overeenkomsten met contractors tot alternatieve juridische dienstverleners tot niet-juridisch personeel. Daarnaast bieden ze meer zelfbedieningsmogelijkheden voor cliënten.

Een belangrijk gegeven is dat advocatenkantoren en bedrijfsjuridische afdelingen steeds meer gebruik maken van externe middelen en diensten – in 2022 meer dan ooit tevoren. Daarmee breiden zij het juridische ecosysteem uit en bieden zij andere professionals de mogelijkheid om veranderingen in de juridische sector te introduceren en er invloed op uit te oefenen.

Gebruikmaken van een uitgebreid en flexibel aanbod van hulpmiddelen kan helpen om de toenemende vraag op te vangen. Belangrijke en toenemende punten van zorg in de juridische wereld blijven de toegenomen hoeveelheid en complexiteit van informatie en het voldoen aan veranderende verwachtingen.

Algemene trends

- In het algemeen geeft slechts **36% of minder van de juristen aan dat hun organisatie zeer goed is voorbereid om het hoofd te bieden aan de belangrijkste trends** waaraan zij de komende drie jaar verwachten bloot te staan.

Juristen erkennen steeds vaker dat het voor hen een uitdaging is nieuwe technologieën te begrijpen en te optimaliseren.



- **De toptrends waarvan juristen verwachten dat ze de komende drie jaar de grootste impact zullen voelen zijn:** het toenemend belang van juridische technologie (79%); omgaan met de toegenomen hoeveelheid en complexiteit van informatie (79%); en voldoen aan de veranderende verwachtingen van cliënten/leidinggevenden (79%).
- Toch meent slechts 35% dat hun organisatie zeer goed is voorbereid op het toenemende belang van juridische technologie; 34% zegt ditzelfde over het omgaan met de toegenomen hoeveelheid en complexiteit van informatie; en 36% over het voldoen aan de veranderende verwachtingen van cliënten/leidinggevenden.
- De **trend met het meeste momentum is 'insourcing door juridische afdelingen'**. Met een score van 76% vertoont deze een stijging van 7 punten in 2022.
- Over het geheel genomen **verwacht 63% van de juristen het komende jaar meer te investeren in software ter ondersteuning van juridische werkzaamheden**. Eveneens 63% verwacht dat hun totale investeringen in technologie de komende drie jaar zullen toenemen.
- **Gebrek aan technologische kennis, technologisch inzicht of technologische vaardigheden**

- **is de meest genoemde reden voor weerstand tegen nieuwe technologieën**. Dit geldt voor 49% van de juridische afdelingen en 47% van de advocatenkantoren. In de twee jaar hiervoor vormden 'organisatorische kwesties' de belangrijkste reden voor weerstand binnen beide groepen.
- **Technologieleiders scoren jaar in, jaar uit op alle gebieden – cliënten, talentmanagement, productiviteit en prestaties – hoger dan andere partijen** binnen de juridische sector.

Relatie tussen cliënt en kantoor

- **De vraag van cliënten naar technologievaardige advocatenkantoren bereikte in 2022 een recordhoogte** en zal naar verwachting doorgroeien.
- **De belangrijkste criteria voor juridische afdelingen bij het beoordelen van advocatenkantoren zijn:** het vermogen om technologie te gebruiken ter verbetering van de productiviteit/ efficiëntie en samenwerking/ werkprocessen; het vermogen om de behoeften van cliënten te begrijpen/een samenwerking met cliënten aan te gaan; en specialisatie.
- **55% van de bedrijfsjuridische afdelingen geeft aan dat de relatie met hun kantoor nu beter is dan voor de pandemie**. Slechts 3% beweert dat deze is verslechterd.

- **43% van de juridische afdelingen stelt dat ze zeer tevreden zijn met hun huidige kantoor**.
- Er is nog steeds een kloof tussen verwachtingen en geleverde prestaties. **Advocatenkantoren lopen tegenwoordig een groter risico op ontslag door hun cliënten:** 32% van de bedrijfsjuristen geeft aan dat hun organisatie het komende jaar zeer waarschijnlijk van advocatenkantoor zal wisselen en 46% zegt dat dit voor hun organisatie enigszins waarschijnlijk is.
- **De belangrijkste reden voor zakelijke cliënten om een kantoor te ontslaan is wanneer het kantoor geen blijk geeft van efficiëntie en productiviteit**.
- De overgrote meerderheid van de **juridische afdelingen, 91%, geeft aan dat het voor hen in de komende drie jaar belangrijk wordt om te werken met een advocatenkantoor dat ten volle gebruik maakt van technologie**. Tegen 2025 zal 97% van de juridische afdelingen van de door hen in te huren advocatenkantoren een beschrijving verlangen van de technologieën die deze kantoren inzetten om hun productie en efficiëntie te bevorderen.
- **84% van de juridische afdelingen vindt het belangrijk dat het kantoor dat zij inhuren hen kan helpen met de selectie/implementatie van juridische technologie**.

Bedrijfsjuridische afdelingen

- **De grootste uitdagingen voor juridische afdelingen zijn:** het beheren van de toenemende eisen van de bedrijfsjuridische afdeling; het sturen van verandering binnen advocatenkantoren; en het verbeteren van juridische bedrijfsvoering en juridisch projectbeheer.
- **Gebieden waar juridische afdelingen de grootste verandering verwachten zijn:** toenemend gebruik van alternatieve vergoedingsregelingen; meer insourcing van juridisch werk; en een grotere inzet van technologie om de productiviteit te verhogen.
- **'Wie' het werk doet, is aan verandering onderhevig binnen juridische afdelingen.** In 2022 steeg 'meer insourcing voor juridisch werk' tot 86%, de variabelen 'grotere inzet van contractors', 'groter gebruik van niet-juridisch personeel voor het uitvoeren van werkzaamheden' en 'meer gebruik van alternatieve juridische dienstverleners' zijn allen gestegen tot 84%.
- **Problemen te over met talentmanagement:**
 - 86% van de juridische afdelingen meldt dat zij een zeer grote of enigszins grote impact hebben ondervonden van de 'great resignation';
 - **70% van de bedrijfsjuristen zegt dat zij zeer waarschijnlijk tot enigszins waarschijnlijk binnen een jaar hun huidige functie zullen neerleggen;**
 - slechts 36% van de juristen is van mening dat hun juridische afdeling zeer goed is voorbereid op het werven/behouden van technologisch personeel; en
 - slechts 33% vindt dat hun afdeling zeer goed is voorbereid op het werven/behouden van juridisch personeel.
- **Talentmanagement: 'Loopbaanontwikkeling/snellere promotiekansen' is van het grootste belang voor bedrijfsjuristen.** Echter, slechts 39% vindt hun organisatie zeer goed in het aanbieden hiervan.
- **Talentmanagement:** De pandemie heeft verandering gebracht in **hoe en waar bedrijfsjuristen werken – 69% van hen verwacht voortaan geheel of gedeeltelijk thuis te werken.**
- Talentmanagement: Ten aanzien van technologie vindt **87% het extreem dan wel zeer belangrijk te werken op een juridische afdeling die ten volle inzet op het gebruik van technologie.**
- **De belangrijkste technologieën voor juridische afdelingen zijn:** beheer van juridische zaken; contractbeheer; software-/contractanalytics; documentbeheer; cyberbeveiligings- en encryptietools; e-handtekeningen en Corporate Housekeeping (bv. entiteitsbeheer).
- **62% van de juristen verwacht dat hun juridische afdeling in de komende drie jaar meer zal investeren in technologie;** 35% verwacht dat de investeringen gelijk zullen blijven.
- Ten aanzien van vernieuwende technologieën **zegt 81% dat robotgestuurde procesautomatisering een impact zal hebben op hun afdeling in de komende drie jaar; 80% zegt datzelfde over artificiële intelligentie.**

Advocatenkantoren

- **Op de volgende gebieden verwachten de meeste advocatenkantoren binnen drie jaar de grootste veranderingen:**
 - 88% verwacht meer specialisatie in de juridische diensten zoals aangeboden door kantoren;
 - 85% verwacht meer samenwerking en transparantie tussen kantoren en cliënten; en
 - 82% verwacht een grotere inzet van technologie om de productiviteit te verhogen.
- Terwijl de verwachtingen van cliënten hoger worden, komen veel kantoren in actie: **57% investeert in nieuwe technologie ter ondersteuning van de bedrijfsvoering** en 52% werkt aan een geformaliseerde feedbackprocedure voor cliënten.

→ UITKOMSTEN ENQUÊTE

63%

van alle juristen verwacht dat hun investeringen in software ter ondersteuning van de juridische werkzaamheden in het komende jaar zullen groeien

91%

van de bedrijfsjuridische afdelingen geeft aan dat het in de komende drie jaar belangrijk wordt om met een advocatenkantoor te werken dat technologie ten volle inzet

79%

van de juristen ziet 'omgaan met de toegenomen hoeveelheid en complexiteit van informatie' als een toptrend met impact

56%

van de juridische afdelingen zegt dat de vraag van bedrijven naar ESG-advies in het afgelopen jaar is toegenomen

70%

van de bedrijfsjuristen &

58%

juristen in een advocatenkantoor

geeft aan dat ze hun huidige functie in het komende jaar zeer waarschijnlijk tot enigszins waarschijnlijk zullen neerleggen ... Dat voorspelt problemen met talentmanagement

63%

van de *technologisch toonaangevende* advocatenkantoren meldt een toename van de winst in het afgelopen jaar – een hoger percentage dan bij de andere kantoren



- **De kantoren staan voor uitdagingen op het gebied van talentmanagement:**
 - 70% van de advocatenkantoren meldt een zeer of enigszins grote impact van de 'great resignation';
 - **58% van de juristen zegt dat het zeer waarschijnlijk tot enigszins waarschijnlijk is dat zij hun functie in het komende jaar zullen neerleggen;**
 - slechts 28% is van mening dat hun bedrijf zeer goed is voorbereid op het werven/behouden van juridisch personeel; en
 - slechts 33% vindt dat hun advocatenkantoor zeer goed is voorbereid op het werven/behouden van technologisch personeel.
- **Talentmanagement: Juristen in advocatenkantoren geven het vaakst aan dat de balans tussen werk en privéleven – gematigde werkdruk** hun hoogste prioriteit is voor hun werkplek. Slechts 34% van de juristen zegt dat hun kantoor er zeer goed in slaagt deze balans te bieden.
- **Talentmanagement: 72% verwacht in de toekomst geheel of gedeeltelijk thuis te werken.**
- **Talentmanagement: 83% van de juristen in dienst van een kantoor vindt het extreem of zeer belangrijk om te werken voor een kantoor dat ten volle gebruik maakt van technologie.**
- De belangrijkste technologieën voor advocatenkantoren zijn: documentbeheer; cyberbeveiligings- en encryptietools; digitale procesgang.
- **66% zegt dat de investeringen van hun kantoor in technologie de komende drie jaar zullen toenemen;** 30% verwacht dat deze gelijk zullen blijven.
- Wat de **vernieuwende technologieën betreft, verwacht 81% van de advocatenkantoren dat big data & Predictive Analytics een impact zullen hebben op hun kantoor; 77% denkt dat Machine Learning een impact zal hebben.**
- **Advocatenkantoren die Technology Leaders zijn, zijn winstgevender dan de overige kantoren.** 63% van de kantoren die als technologisch toonaangevend gelden (de *Technology Leaders*) meldt een hogere winst in het voorbije jaar, tegenover 46% van de overige kantoren.
- vraag ernaar de komende drie jaar zal toenemen; slechts 39% zegt dat hun afdeling zeer goed is voorbereid om aan de ESG-verantwoordelijkheden van hun bedrijf te voldoen; en
 - op dit moment geeft 77% van de advocatenkantoren aan over ESG-expertise te beschikken. 50% meldt dat ze in de afgelopen drie jaar een ESG-praktijkgebied hebben toegevoegd.
- **De vraag naar ESG-advies groeit aanzienlijk en in een sneller tempo dan advocatenkantoren kunnen bijbenen:**
 - 45% van de kantoren geeft aan dat de vraag van zakelijke cliënten naar ESG-advies het afgelopen jaar is toegenomen en 59% verwacht dat de vraag naar ESG-advies de komende drie jaar zal toenemen.
 - Slechts 20% van de kantoren is van mening dat zij zeer goed voorbereid zijn om aan de vraag van cliënten naar ESG-diensten te voldoen.

ESG in opkomst

- Juridische professionals worden geconfronteerd met een **ongekende groei van ESG-initiatieven (Environmental, Social en Governance):**
 - 56% van de juridische afdelingen geeft aan dat de vraag naar ESG-advies het afgelopen jaar is toegenomen en 64% verwacht dat de



Belangrijkste trends in de juridische sector

Impact versnelt, juristen hebben moeite om bij te blijven

Juridische professionals werken al in een omgeving met hoge druk, en uit de *Future Ready Lawyer Survey* blijkt dat de eisen toenemen naarmate de trends die van invloed zijn op het beroep zich versneld doorzetten.

De druk neemt nog verder toe nu slechts ongeveer een derde van de juristen aangeeft dat ze zeer goed voorbereid zijn om deze toptrends het hoofd te bieden.

Volgens de *enquête* zijn de belangrijkste vijf trends die naar verwachting van invloed zullen zijn op de meeste juridische organisaties:

- het toenemend belang van juridische technologie;
- de omgang met de toegenomen hoeveelheid en complexiteit van informatie;
- het voldoen aan veranderende verwachtingen van cliënten/leidinggevenden;
- de nadruk op verhoogde efficiëntie/productiviteit; en
- de toename van het aantal alternatieve juridische dienstverleners (figuur 1).

'Het toenemend belang van juridische technologie' is al enkele jaren een leidende en groeiende trend: 79% van de juristen ziet dit als een toptrend, tegenover 77% in 2021. Slechts 35% van de respondenten is zeer goed voorbereid om hieraan prioriteit te geven.

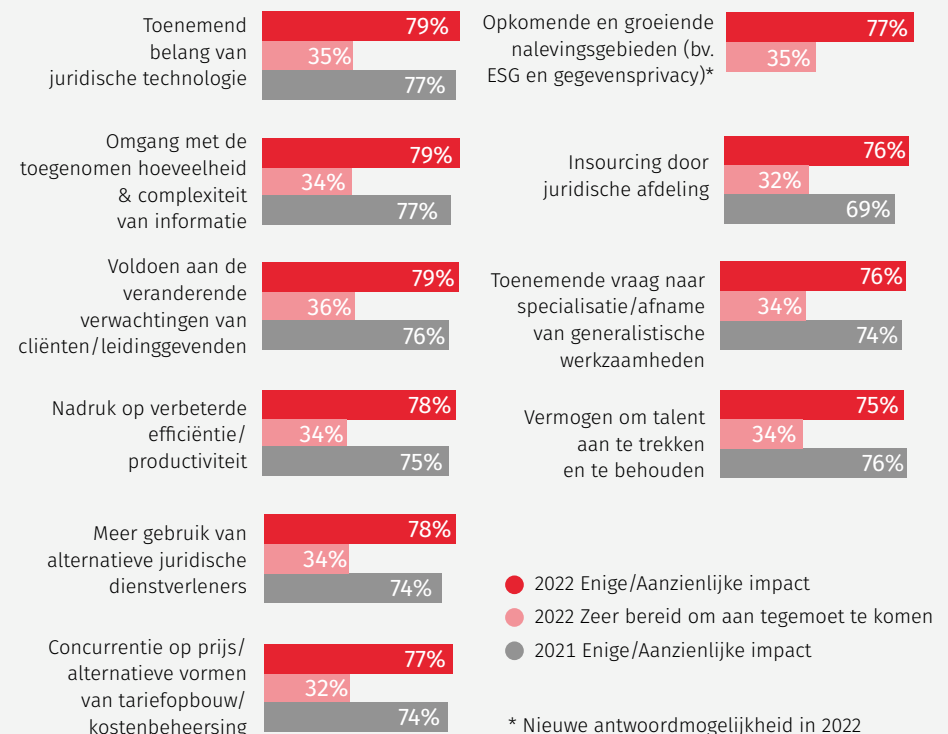
De trend die tussen 2021 en 2022 het meest aan belang heeft gewonnen is 'insourcing door juridische afdelingen'. Met 76% vertoont hij een stijging van 7 punten.

Ondanks deze sprong in impact is slechts 32% van de juristen van mening dat hun organisatie zeer goed voorbereid is om deze trend het hoofd te bieden.

Figuur 1: Belangrijkste trends & paraatheid om deze het hoofd te bieden

Uitkomst 2022: De meerderheid van de juristen zegt dat deze trends in de komende drie jaar een impact zullen hebben op hun organisatie. Toch gelooft slechts 36% of minder dat hun organisatie zeer goed voorbereid is om deze trends het hoofd te bieden.

Trend 2022: Vergeleken met 2021 kent de trend 'insourcing door juridische afdelingen' de grootste toename (7 punten, van 69%). Bijna alle andere trends vertoonden een toename in impact van 2-3 punten.



→ BELANGRIJKSTE TRENDS

79%

van de respondenten beschouwt dit als de toptrends met impact:

- Toenemend belang van juridische technologie
- Omgang met de toegenomen hoeveelheid en complexiteit van informatie
- Voldoen aan veranderende verwachtingen van cliënten/leidinggevenden

36%

of minder is zeer goed voorbereid om deze trends het hoofd te bieden

Door het voortdurend ontstaan van nieuwe en groeiende rechtsgebieden beschouwt 77% van de respondenten het omgaan met opkomende en groeiende nalevingsgebieden – zoals gegevensprivacy en ESG – als een belangrijke trend. Slechts 35% is echter zeer goed voorbereid om deze gebieden te beheren.

Hoewel juristen nog steeds een marginale verbetering melden in hun paraatheid om op elk van de in *de enquête* benoemde trends in te spelen – doorgaans een verbetering van 2-3 punten sinds 2021 – geeft slechts 36% of minder van hen aan dat hun organisatie zeer goed is voorbereid om de specifieke trends het hoofd te bieden.

De toenemende impact van technologie is een trend die in de loop der jaren steeds sterker is gaan gelden, op een breed scala van gebieden, voor zowel juridische afdelingen als voor advocatenkantoren. Vandaag de dag speelt technologie meer dan ooit een rol bij het selecteren en het

voortzetten van de relatie met kantoren, bij de dagelijkse werkzaamheden, als productiviteitsoplossing, bij het aantrekken van talent en als aanjager van prestaties.

Belangrijk feit is dat de *enquête* ieder jaar weer laat zien dat technologisch toonaangevende organisaties (de *Technology Leaders*) het beter doen dan andere organisaties in de juridische sector op het gebied van cliënten, talentbeheer, productiviteit en prestaties.

Dit voordeel van de *Technology Leader* wordt in de rest van dit rapport verder uitgediept en op pagina 31 nader belicht.





De veranderende relatie tussen cliënt en kantoor

Cliënten verlangen een technologisch vaardig advocatenkantoor

Het exponentieel toegenomen belang van de factor 'technologische vaardigheden' bij de beoordeling van advocatenkantoren toont aan hoe cruciaal technologie is geworden binnen de juridische sector – en laat zien waarom het toenemend belang van juridische technologie een toptrend blijft.

In 2021 en 2020 gaf respectievelijk slechts 52% en 41% van de juridische afdelingen aan dat ze hun toekomstige advocatenkantoor vroegen de technologie te beschrijven die het kantoor gebruikte om zijn productie en efficiëntie te verhogen.

Inmiddels is dat percentage gestegen tot 70% en voor 2025 zal het naar verwachting doorstijgen naar 97% (figuur 2). In slechts drie jaar tijd is technologie van een afweging die bij minder dan de helft van de juridische afdelingen een rol speelde, geworden tot een cruciaal criterium bij de beoordeling van kantoren.

Technologie is voor juridische afdelingen ook een topprioriteit in de samenwerking met hun huidige advocatenkantoren. Zo zegt 91% van de juridische afdelingen dat het binnen nu en drie jaar van belang wordt dat hun organisatie met een advocatenkantoor werkt dat ten volle gebruik maakt van technologie. Dit percentage bedroeg 82% in 2021 en 2020. Wat dat betreft hebben advocatenkantoren opnieuw vooruitgang geboekt bij het begrijpen van de verwachtingen van hun cliënten: 88% zegt nu in te zien dat hun cliënten van hen verwachten dat zij ten volle gebruik maken van technologie, tegenover 78% in 2021 en 73% in 2020 (figuur 3).

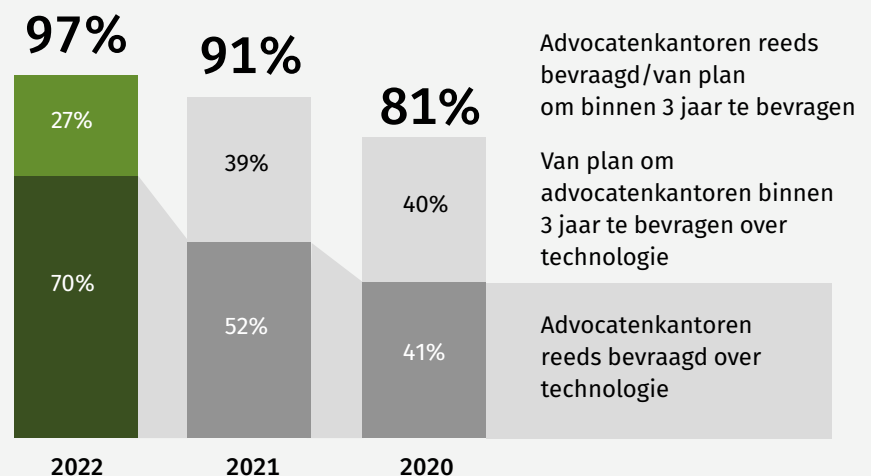
De investeringsplannen voor technologie weerspiegelen nog steeds het toenemende belang van technologie voor de beroepsgroep: 64% van de juridische afdelingen en 63% van de advocatenkantoren verwacht het komende jaar meer te investeren in

Figuur 2: Technologie is nu een essentiële factor bij de beoordeling van kantoren

Uitkomst 2022: 70% van de juridische afdelingen vraagt momenteel aan de advocatenkantoren die zij overwegen in te huren om te beschrijven welke technologieën zij gebruiken om hun productie en efficiëntie te verhogen.

Binnen drie jaar verwachten bijna alle juridische afdelingen (97%) dit te doen.

Trend 2022: Voor de meeste juridische afdelingen neemt het belang van technologie als beoordelingsfactor elk jaar aanzienlijk toe.



Figuur 3: Belang voor advocatenkantoren om technologie ten volle te benutten steeds groter

Uitkomst 2022: 91% van de juridische afdelingen geeft aan dat het binnen drie jaar belangrijk wordt dat de advocatenkantoren waarmee zij werken hun technologie ten volle benutten. 88% van de advocatenkantoren denkt dat hun cliënten het belangrijk vinden dat hun kantoor technologie benut.

Trend 2022: Het inzicht van advocatenkantoren in het belang dat hun cliënten hechten aan technologie neemt nog steeds toe. De kloof tussen kantoren en cliënten is verkleind van 9 punten in 2020 naar 3 punten in 2022.

	2022	2021	2020
Juridische afdelingen	91%	82%	82%
Advocatenkantoor	88%	78%	73%

91%

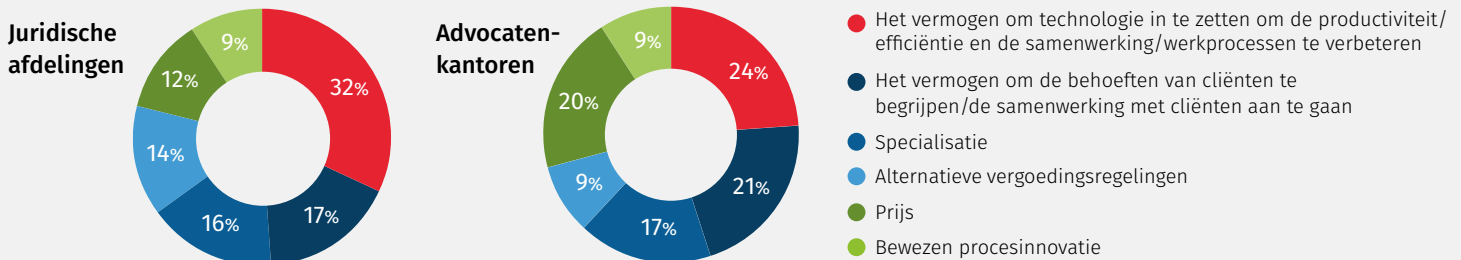
Juridische afdelingen

88%

Advocatenkantoren

Figuur 4: Belangrijkste factoren bij beoordeling advocatenkantoren

Bij de beoordeling van advocatenkantoren blijft 'het vermogen van een kantoor om technologie in te zetten om de productiviteit/efficiëntie en samenwerking/werkprocessen te verbeteren' de belangrijkste factor voor bedrijfsjuristen (6 punten hoger dan in 2021), gevolgd door 'het vermogen om de behoeften van de klant te begrijpen/de samenwerking met cliënten aan te gaan'. Advocatenkantoren (h)erkennen deze criteria ook als de twee belangrijkste evaluatiecriteria; veel kantoren neigen er echter naar om de nadruk die juridische afdelingen leggen op technologische vaardigheid te onderschatten. Zo denkt slechts 24% van de kantoren dat dit voor juridische afdelingen de belangrijkste factor is, terwijl feitelijk 32% van de juridische afdelingen dit als de belangrijkste factor beschouwt.



software ter ondersteuning van juridische werkzaamheden. 62% van de juridische afdelingen en 66% van de advocatenkantoren zegt dat zij hun investeringen in technologie in de komende drie jaar zullen verhogen (figuur 14, blz. 16, en figuur 28, blz. 24).

Verwachtingen en ervaringen van advocatenkantoren en juridische afdelingen

Juridische afdelingen hanteren meerdere criteria om advocatenkantoren te beoordelen. Voor het eerst staat 'de capaciteit om technologie in te zetten om de prestaties te verbeteren' bovenaan de lijst als belangrijkste factor, zowel bij de juridische afdelingen als bij de advocatenkantoren. In het algemeen worden de onderstaande criteria het meest gehanteerd door juridische afdelingen bij het beoordelen van kantoren:

- het vermogen om technologie in te zetten om de productiviteit/efficiëntie en de samenwerking/werkprocessen te verbeteren;
- het vermogen om de behoeften van cliënten te begrijpen/samenwerkingen aan te gaan met cliënten; en
- specialisatie (figuur 4).

In de afgelopen drie jaar is het vermogen om technologie in te zetten een leidende en steeds belangrijkere factor geweest voor juridische afdelingen. In 2022 overtrof deze andere afwegingen ruimschoots met een voorsprong van 15 punten of meer.

De advocatenkantoren komen met een iets andere top drie van criteria die hun cliënten volgens hen doorgaans het belangrijkste vonden:

- het vermogen om technologie in te zetten om de productiviteit/efficiëntie en de samenwerking/werkprocessen te verbeteren;
- het vermogen om de behoeften van cliënten te begrijpen/samenwerkingen aan te gaan met cliënten; en
- prijs.

Hoewel juridische afdelingen en advocatenkantoren twee dezelfde hoofdfactoren aanwijzen, menen de kantoren dat voor cliënten veel meer nadruk ligt op de prijs en veel minder op 'de capaciteit om technologie in te zetten'.

Binnen alle gebieden geven bedrijfsjuristen aan dat ze een hogere druk ervaren op hun afdeling. Dit leidt tot nieuwe verwachtingen bij de bedrijven waarmee ze werken.

Het meest opmerkelijk is dat 84% van de bedrijfsjuristen zegt dat hun organisatie selectiever is geworden in het kiezen van het advocatenkantoor waarmee zij zaken doen. *De enquête* laat hiermee een stijging zien ten opzichte van 2021, toen dat percentage op 74% lag (figuur 5).

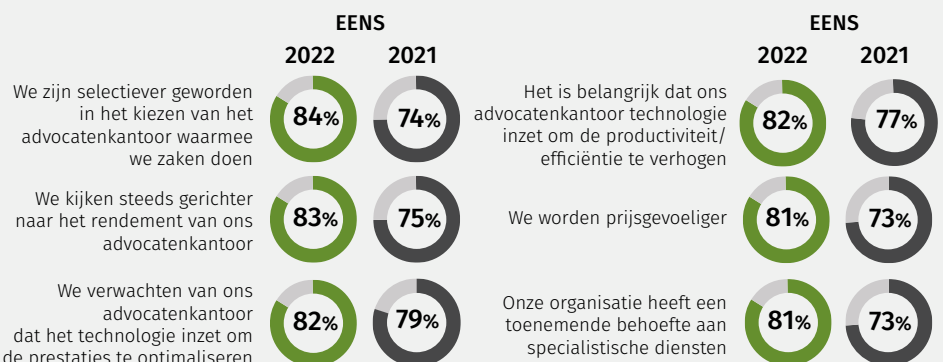
Meer dan 80% van de ondervraagde bedrijfsjuristische afdelingen zegt:

- we kijken steeds gericht naar het rendement van ons advocatenkantoor;
- we verwachten dat ons advocatenkantoor

Figuur 5: Hogere verwachtingen van advocatenkantoren

Uitkomst 2022: Meer dan 80% van de bedrijfsjuristen is het eens met elk van de volgende stellingen:

Trend 2022: De verwachtingen van bedrijven zijn in 2021 op elk gebied toegenomen.



technologie inzet om de prestaties te optimaliseren;

- het is belangrijk dat ons advocatenkantoor technologie inzet om de productiviteit en efficiëntie te verhogen;
- we worden prijsgevoeliger; en
- onze organisatie heeft een toenemende behoefte aan gespecialiseerde dienstverlening.

Nu de druk op juridische afdelingen toeneemt, hebben zij hogere verwachtingen van hun advocatenkantoren. Volgens velen schieten deze laatste echter tekort. Bedrijfsjuristen vinden de volgende drie eigenschappen belangrijk bij de keuze van een advocatenkantoor:

- kan ons helpen met de keuze/ implementatie van juridische technologie – 84% vindt dit belangrijk; volgens 40% is dit zeer goed van toepassing op hun huidige kantoor;
- rust het personeel toe met de juiste hulpmiddelen om voor ons te kunnen werken – 84% vindt dit belangrijk; volgens 41% is dit zeer goed van toepassing op hun huidige advocatenkantoor; en
- biedt de beste prijs-kwaliteitverhouding – eveneens 84% vindt dit belangrijk; volgens 39% is dit zeer goed van toepassing op hun huidige advocatenkantoor (zie figuur 6).

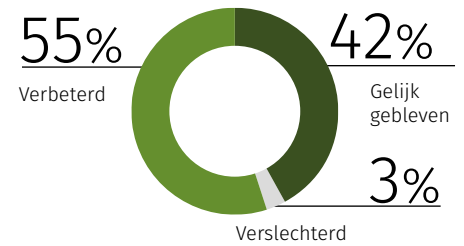
De hogere verwachtingen van juridische afdelingen blijken uit het feit dat alle kenmerken in 2022 in belang zijn toegenomen. 'Biedt de beste prijs-kwaliteitverhouding' steeg met 9 procentpunten het meeste, van 75% in 2021 naar 84% in 2022. 'In staat om ons te helpen met de keuze/implementatie van juridische technologie' steeg met 8 punten, van 76% in 2021 naar 84% in 2022.

Hoewel er nog steeds een aanzienlijke kloof is tussen de verwachtingen van en ervaringen met hun kantoren, waren de organisaties in 2022 iets optimistischer over de bekwaamheid van hun kantoren dan in 2021.

Bovendien geeft de meerderheid van de bedrijfsjuridische afdelingen aan dat de relatie met hun advocatenkantoor nu beter is dan voor de pandemie: volgens 55% van de juridische afdelingen is de klantrelatie met hun kantoor verbeterd vergeleken met voor de pandemie; 42% zegt dat deze nog hetzelfde is. Slechts 3% spreekt van een verslechtering.

De meeste relaties tussen cliënt en kantoor zijn verbeterd sinds de pandemie

55% van de juridische afdelingen is van mening dat de relatie met hun bedrijf is verbeterd sinds de pandemie; 42% zegt dat deze hetzelfde is gebleven. Slechts 3% is van mening dat de relatie verslechterd is.



Figuur 6: Verwachtingen van cliënten overtreffen wat kantoren leveren

Uitkomst 2022: Meer dan 75% van de juridische afdelingen zegt dat deze kenmerken belangrijk zijn bij het kiezen van een advocatenkantoor; minder dan de helft vindt dat deze kenmerken zeer goed van toepassing zijn op hun huidige kantoor.

Trend 2022: Het belang van technologie blijft toenemen, maar waarde is ook belangrijk. De kenmerken die het meest in belang zijn toegenomen ten opzichte van 2021 zijn: 'biedt de beste prijs/kwaliteitverhouding' (+ 9 punten) en 'is in staat om ons te helpen met de implementatie van juridische technologie' (+ 8 punten).

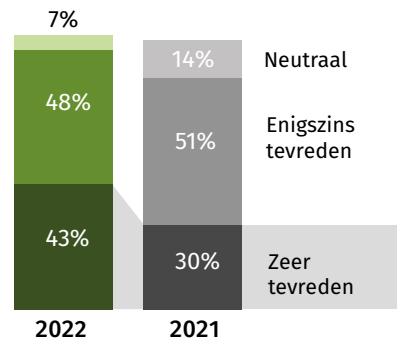


Figuur 7: Meer cliënten tevreden, maar kantoren lopen meer risico op ontslag

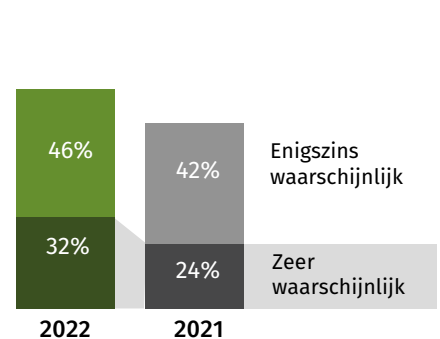
Uitkomsten 2022: 43% van de juridische afdelingen is zeer tevreden over hun advocatenkantoor; 32% verandert in het komende jaar zeer waarschijnlijk van kantoor.

Trend 2022: Ondanks het feit dat meer juridische afdelingen tevreden zijn met hun huidige advocatenkantoor, zijn er ook meer afdelingen die waarschijnlijk van kantoor zullen wisselen. Dit wijst erop dat cliënten hun relaties met hun kantoor regelmatig evalueren en steeds meer waarde en hogere prestaties verwachten om aan een reeks evoluerende behoeften te voldoen.

Tevredenheid van de cliënt met huidig kantoor



Kiest waarschijnlijk binnen een jaar een ander kantoor



Bovendien zegt 43% van de juridische afdelingen zeer tevreden te zijn met hun huidige kantoor – een stijging van 13 punten ten opzichte van 2021 – en is 48% enigszins tevreden (zie figuur 7).

Tegelijkertijd blijkt uit *de enquête* een duidelijke trend waarbij advocatenkantoren tegenwoordig een groter risico lopen door hun cliënten te worden ontslagen. Juridische afdelingen geven in toenemende mate aan dat zij waarschijnlijk een verandering van kantoor zullen overwegen: op dit moment zegt 32% van de bedrijfsjuristen dat hun organisatie in het komende jaar zeer waarschijnlijk van advocatenkantoor zal wisselen zodat beter tegemoet wordt gekomen aan hun verwachtingen en veranderende

behoefte; 46% acht een switch enigszins waarschijnlijk. In 2021 was dit voor slechts 24% een zeer waarschijnlijk en voor 42% een enigszins waarschijnlijk scenario.

De belangrijkste reden waarom zakelijke cliënten een kantoor zouden ontslaan, is wanneer het kantoor geen blijk geeft van efficiëntie en productiviteit, gevolgd door het onvoldoende toerusten van het eigen personeel met de benodigde hulpmiddelen, een gebrek aan vertrouwen dat het kantoor aan de behoeften zal voldoen, een gebrek aan specialisatie in de benodigde dienstverlening en het niet benutten van technologie om de best mogelijke service te

verlenen. Zoals uit *de enquête* blijkt, wordt een nieuwe of bestaande relatie tussen cliënt en kantoor niet geëvalueerd op basis van één enkel kenmerk. In plaats daarvan evalueren juridische afdelingen actief hoe de verkregen waarde zich verhoudt tot de benodigde resultaten. Daarbij hanteren zij een reeks kenmerken die zijn gebaseerd op veranderende eisen. Het is duidelijk dat advocatenkantoren niet zomaar kunnen uitgaan van een 'tevreden' cliënt; ze moeten blijven zoeken naar manieren om hun waarde te verhogen, verwachtingen te overtreffen en een flexibele organisatie neer te zetten die kan inspelen op nieuwe behoeften van cliënten.

✓ In een oogopslag: De relatie tussen cliënt en kantoor

De belangrijkste beoordelingscriteria die juridische afdelingen hanteren voor advocatenkantoren

- Het vermogen om technologie te gebruiken om de productiviteit/efficiëntie en samenwerking/werkprocessen te verbeteren
- Het vermogen om de behoeften van cliënten te begrijpen/de samenwerking met cliënten aan te gaan
- Specialisatie

Technologische kwesties

- 70% van de juridische afdelingen vraagt de advocatenkantoren bij de beoordeling welke technologie zij gebruiken om de productie en efficiëntie te verhogen; 97% is van plan dit te vragen
- 91% van de juridische afdelingen zegt dat het de komende drie jaar belangrijk wordt om met een advocatenkantoor te werken dat technologie ten volle benut
- 84% van de juridische afdelingen vindt het belangrijk dat het kantoor dat zij kiezen in staat is hen te helpen bij de selectie/implementatie van juridische technologie

Tevredenheid is geen garantie

- 43% van de juridische afdelingen is zeer tevreden over hun advocatenkantoor
- 32% verandert in het komende jaar zeer waarschijnlijk van kantoor

De 5 hoofdredenen waarom juridische afdelingen van advocatenkantoor zouden wisselen

- 1 Als het kantoor niet efficiënt en productief zou blijken te zijn
- 2 Als het kantoor zijn personeel niet zou toerusten met de juiste middelen om onze opdrachten uit te voeren.
- 3 Als ik er geen vertrouwen meer in zou hebben dat het kantoor aan onze behoeften kan voldoen
- 4 Als het kantoor zich niet zou specialiseren in de soorten diensten die we nodig hebben
- 5 Als het kantoor geen gebruik zou maken van technologie om de best mogelijke service te bieden



De veranderende juridische afdeling

De extreme druk op juridische afdelingen neemt nog steeds toe. Door de zwaardere werklast en krappere budgetten kijken juridische afdelingen steeds meer naar technologieën en nieuwe manieren van werken, in een poging tegelijkertijd de externe juridische kosten te beheersen.

Volgens de bevindingen van de *Future Ready Lawyer Survey* zijn de grootste uitdagingen voor juridische afdelingen:

- het managen van de toenemende eisen van bedrijfsjuridische afdelingen;
- het sturen van veranderingen in advocatenkantoren; en
- het verbeteren van de juridische bedrijfsvoering en het juridisch projectmanagement.

De belangrijkste gebieden waarop juridische afdelingen de komende drie jaar de grootste veranderingen verwachten, zijn:

- toenemend gebruik van alternatieve vergoedingsregelingen, 86%;
- meer insourcing van juridisch werk, 86%; en
- grotere inzet van technologie om de productiviteit te verhogen, 85% (zie figuur 8).

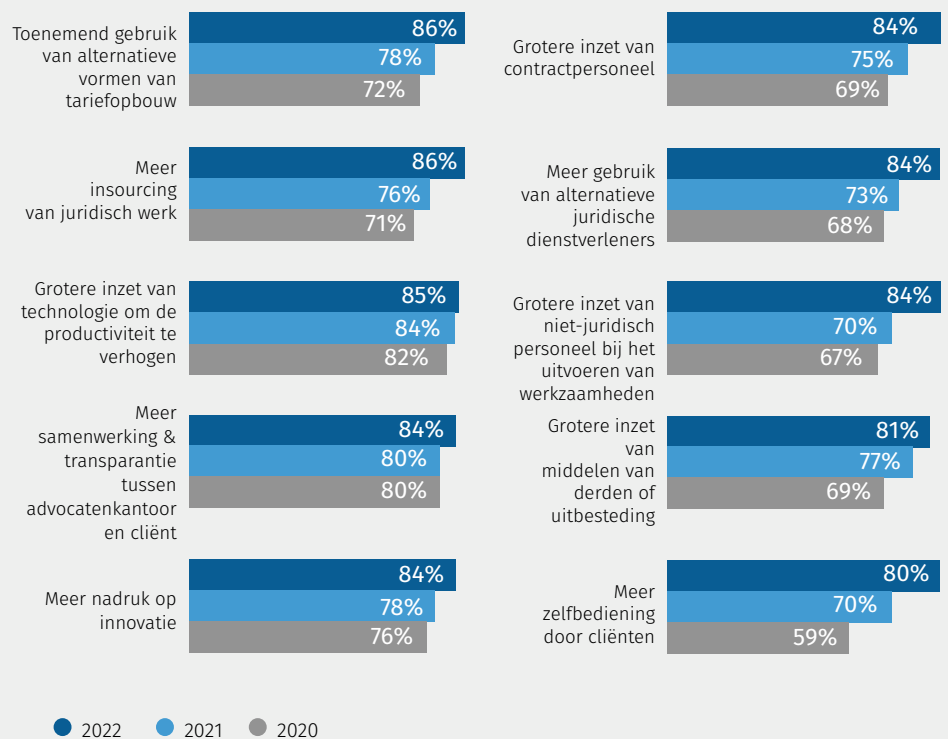
Terwijl bedrijfsjuristen zich richten op het vinden van nieuwe manieren om hun toenemende werkdruk effectiever te beheersen, laat *de enquête* in de afgelopen drie jaar binnen alle juridische afdelingen een significante en stijgende trend zien ten aanzien van 'wie' het werk doet:

- meer insourcing van juridisch werk' is met 15 punten gestegen tot 86% in 2022, komend van 71% in 2020;
- 'grotere inzet van contractueel personeel' stijgt met 15 punten tot 84% in 2022, komend van 69% in 2020;
- 'grotere inzet van alternatieve juridische dienstverleners (ALSP's)' is gestegen met 16 punten tot 84% in 2022, komend van 68% in 2020;

Figuur 8: Verwachte veranderingen binnen juridische afdelingen

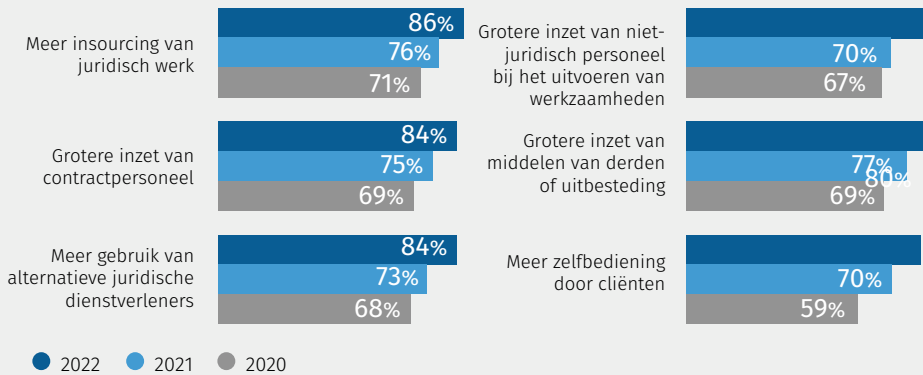
Uitkomst 2022: De meerderheid van de bedrijfsjuristen verwacht nog steeds veranderingen in de manier waarop hun afdelingen diensten leveren: 'toenemend gebruik van alternatieve vormen van tariefopbouw' en 'meer insourcing van juridische werkzaamheden' staan bovenaan de lijst, op de voet gevolgd door 'grotere inzet van technologie om de productiviteit te verhogen'.

Trend 2022: Alle veranderingen hebben aan momentum gewonnen ten opzichte van 2021; de grootste veranderingen treden op bij: 'grotere inzet van niet-juridisch personeel bij het uitvoeren van werkzaamheden' (+14 punten), 'meer gebruik van alternatieve juridische dienstverleners' (+11 punten) en 'meer insourcing van juridisch werk' en 'meer zelfbediening door cliënten' (+10 punten).



Figuur 9: Er is bij juridische afdelingen een verandering gaande in wie het werk doet

Er zijn binnen juridische afdelingen de afgelopen drie jaar drastische veranderingen opgetreden in wie het werk doet. Er is sprake van een aanzienlijke toename van het aantal externe dienstverleners en zelfbedieningsdiensten.



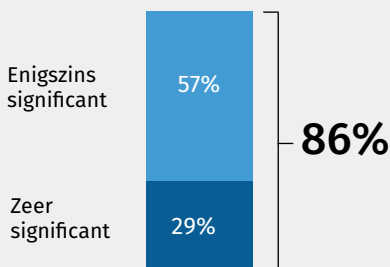
- 'grotere inzet van niet-juridisch personeel voor het uitvoeren van werkzaamheden' is gestegen met 17 punten tot 84% in 2022, komend van 67% in 2020;
- 'grotere inzet van middelen van derden of uitbesteding' kent een stijging van 12 punten naar 81% in 2022, komend van 69% in 2020; en
- 'meer zelfbediening door cliënten' stijgt met 21 punten naar 80% in 2022, komend van 59% in 2020 (figuur 9).

De inspanningen van juridische afdelingen om hun teams verder te versterken met een reeks externe hulpbronnen komen op een kritiek moment, nu zij zich voorbereiden op de nieuwe uitdagingen op het gebied van talentmanagement die door de pandemie zijn ontstaan.

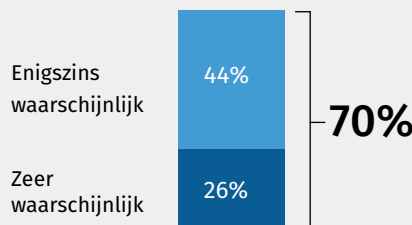
Figuur 10: Blijvende impact van de grote leegloop

86% van de juristen zegt dat de grote leegloop al een aanzienlijke impact heeft gehad op hun juridische afdeling. Aangezien 70% van de bedrijfsjuristen aangeeft dat het zeer waarschijnlijk of enigszins waarschijnlijk is dat zij hun huidige juridische afdeling in het komende jaar zullen verlaten, zal die trend zich voortzetten.

Impact van de grote leegloop op de juridische afdeling



Legt huidige functie binnen de juridische afdeling waarschijnlijk komende jaar neer



De uitdaging van intern talentmanagement

De 'great resignation' heeft een wereldwijde impact gehad, en terwijl het aantal opzeggingen ook in 2022 nog recordhoogten bereikt, staat de juridische wereld voor ongekende uitdagingen op het vlak van werving en behoud. Hoewel sommigen beweren dat de grote leegloop beter de 'grote herschikking' kan worden genoemd - aangezien juristen wel binnen het vakgebied blijven maar van werkgever veranderen - blijft de ontwrichtende en kostbare impact op organisaties groot.

Uit de enquête blijkt dat de overgrote meerderheid van de juridische afdelingen - 86% - enige of zeer aanzienlijke gevolgen heeft ondervonden van het versnelde personeelsverloop. Bovendien wordt verwacht dat dit verloop het komende jaar zal aanhouden: 26% van de bedrijfsjuristen geeft aan dat zij zeer waarschijnlijk hun huidige afdeling zullen verlaten en 44% zegt dat het enigszins waarschijnlijk is dat ze dit zullen doen (figuur 10).

Figuur 11: Juridische afdelingen staan voor uitdagingen ten aanzien van talentbeheer

Bedrijfsjuridische afdelingen staan voor de uitdaging om juridisch en technologisch personeel te werven en behouden. Slechts ongeveer een derde is ervan overtuigd dat zij kwesaties van talentbeheer het hoofd kunnen bieden.



* Nieuwe antwoordmogelijkheid in 2022

In het algemeen lijken juridische afdelingen niet goed voorbereid op deze ontwikkelingen:

- slechts 36% van de juristen is van mening dat hun juridische afdeling zeer goed is voorbereid op het werven/behouden van technologisch personeel; en
- slechts 33% is van mening dat hun afdeling zeer goed is voorbereid op het werven/behouden van juridisch personeel (figuur 11).

Uit de enquête bleek dat juridische afdelingen meer inspanningen kunnen doen om de behoeften van werknemers te begrijpen en daarin te voorzien.

Minder dan 44% van de bedrijfsjuristen zegt dat hun organisatie zeer goed is in het aanbieden van wat zij als de 10 belangrijkste kenmerken van de werkplek zien. Zo is 'loopbaanontwikkeling/snellere promotiekansen' van het grootste belang voor bedrijfsjuristen. Slechts 39% van de bedrijfsjuristen vindt echter dat hun afdeling zeer goed is in het aanbieden hiervan. De volgende twee belangrijkste gebieden zijn 'balans tussen werk en privéleven – gematigde werkdruk' en 'duidelijke investeringen in hulpmiddelen en technologie waarmee ik mijn werk gedaan krijg'.

De tabel aan de rechterzijde toont de kenmerken van de werkplek die juristen het belangrijkste vinden, in volgorde van belangrijkheid, en het percentage van hen dat vindt dat hun organisatie zeer goed is in het aanbieden van deze kenmerken.

Zoals reeds opgemerkt, schieten organisaties over de hele linie tekort bij het vervullen van de behoeften van bedrijfsjuristen.

Verwachtingen van de werkplek: de 10 belangrijkste verwachtingen van bedrijfsjuristen (in volgorde van belangrijkheid)

Verwachting	De organisatie is zeer goed in het bieden van:
1. Loopbaanontwikkeling/snellere promotiekansen	39%
2. Balans tussen werk en privéleven – gematigde werkdruk	40%
3. Duidelijke investeringen in hulpmiddelen en technologie waarmee ik mijn werk gedaan krijg	37%
4. Erkenning voor mijn werk/een duidelijk gevoel van richting	34%
5. Een doelgerichte organisatie	41%
6. Een marktconforme beloning	42%
7. Een diverse en inclusieve cultuur	36%
8. Baanzekerheid	43%
9. Uitdagend, hoogwaardig werk	39%
10. Hybride/afstandswerk	38%

Bovendien is er een slechte aansluiting tussen datgene wat professionals belangrijk vinden en de gebieden waarop organisaties beter presteren. Bedrijven lijken het beter te doen op gebieden die in het verleden misschien belangrijker waren voor juristen, maar die voor de professionals van nu juist minder belangrijk zijn. Dit suggereert dat ze de veranderende behoeften van juristen niet bijhouden.

Zo staat 'baanzekerheid' bijna onderaan de lijst als het gaat om belangrijkheid – toch scoren bedrijven hierop het hoogst met 43%. Direct daarna komt 'marktconforme

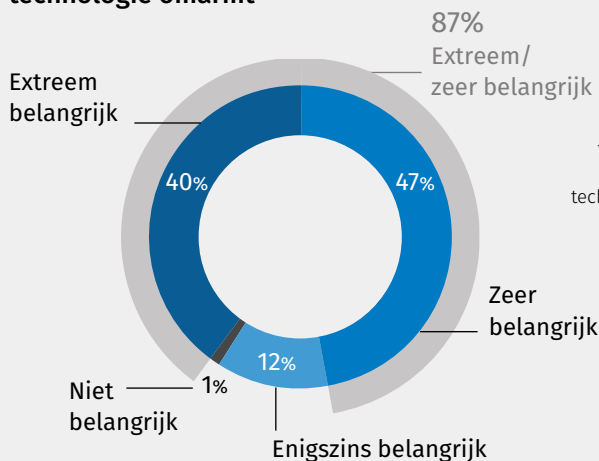
beloning' – op de zesde plaats te vinden qua belangrijkheid – met een score van 42%.

Zoals hierboven getoond, staat 'duidelijke investeringen in hulpmiddelen en technologie waarmee ik mijn werk gedaan krijg' in de top drie van zaken die bedrijfsjuristen belangrijk vinden. Dit wordt nog eens onderstreept door de overgrote meerderheid van bedrijfsjuristen – 87% – die stelt dat het extreem dan wel zeer belangrijk is om te werken voor een juridische afdeling die ten volle gebruik maakt van technologie, aldus de enquête (figuur 12).

Figuur 12: Juristen willen werken op een juridische afdeling die technologie omarmt

87% van de bedrijfsjuristen zegt het extreem dan wel zeer belangrijk te vinden om te werken voor een juridische afdeling die ten volle gebruikmaakt van technologie. Technologie die juristen in staat stelt zich snel aan te passen aan veranderingen is daarbij van het grootste belang.

Belang van werken voor een juridische afdeling die technologie omarmt

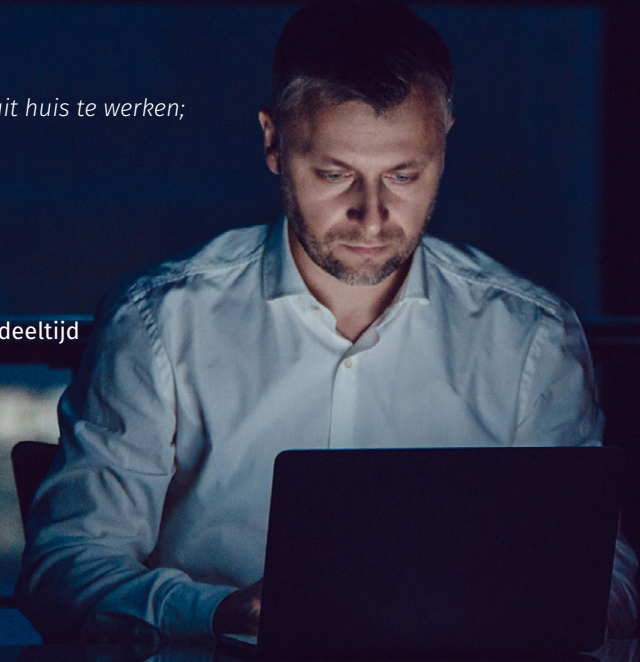
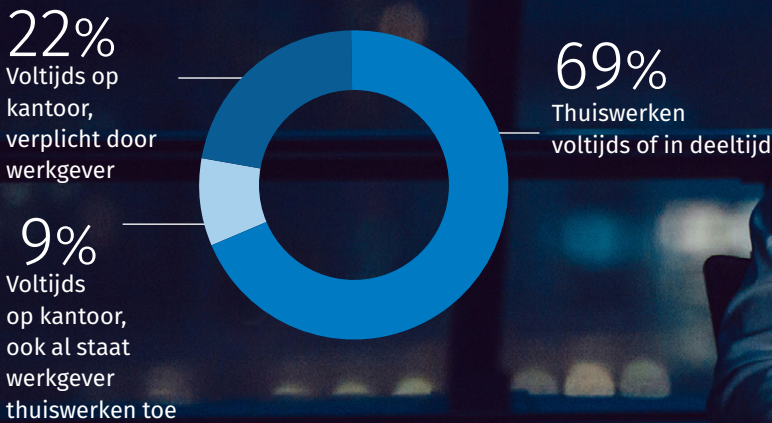


Belangrijke technologieën op het werk

Technologie	Zeer belangrijk	Enigszins belangrijk	Totaal
Technologie die ons in staat stelt snel in te spelen op verandering	47%	46%	93%
Toegang tot de nieuwste hulpmiddelen om de productiviteit te verhogen; technologie-ondersteunde werkprocessen	43%	48%	91%
Technologie die mij in staat stelt om op afstand te werken	44%	46%	90%
Investering in juridische software-oplossingen	42%	48%	90%
Scholing en ondersteuning om optimaal gebruik te maken van technologische oplossingen	41%	49%	90%

Figuur 13: Oost, west, thuis werkt het best

69% van de bedrijfsjuristen verwacht geheel of gedeeltelijk vanuit huis te werken; 31% is van plan om voltijds op kantoor te werken.

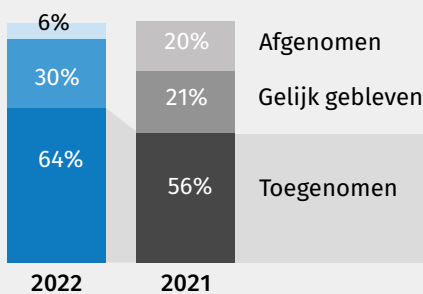


Figuur 14: Technologische investeringen op korte en lange termijn blijven stijgen

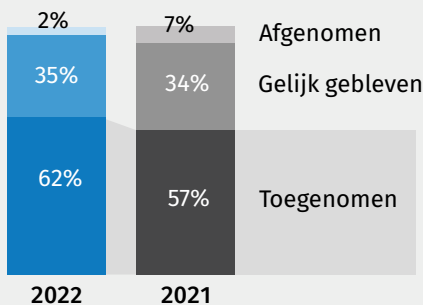
Uitkomst 2022: 64% van de juridische afdelingen verwacht dat hun kortetermijninvesteringen in software ter ondersteuning van juridische werkzaamheden zullen stijgen en 62% verwacht dat hun investeringen in technologie over een periode van drie jaar zullen toenemen.

Trend 2022: Meer juridische afdelingen melden een verhoging van zowel hun een- als driejarige uitgaven ten opzichte van 2021.

1-JARIGE INVESTERINGSPLANNEN VOOR SOFTWARE



3-JARIGE INVESTERINGSPLANNEN VOOR TECHNOLOGIE



Specifieker geven ten minste 9 van de 10 bedrijfsjuristen aan dat verschillende technologieën en tools belangrijk zijn voor hen in hun werkomgeving:

- Technologie die ons in staat stelt om ons snel aan te passen aan veranderingen, 93%;
- toegang tot hulpmiddelen om de productiviteit te verhogen/technologie-ondersteunde werkprocessen, 91%;
- technologie die mij in staat stelt om op afstand te werken, 90%;
- investeringen in juridische software-oplossingen, 90%, en
- scholing en ondersteuning om optimaal gebruik te maken van technologische oplossingen, 90% (figuur 12).

Maar hoewel 90% van de juristen scholing en ondersteuning op het gebied van technologie belangrijk vindt, is slechts 35% van mening dat hun afdeling zeer goed is voorbereid en personeel heeft dat in staat is technologie te benutten (figuur 11, pagina 14).

Vóór de pandemie was werken op afstand voor veel juristen een uitzondering. Tegenwoordig zien we verandering in hoe en waar bedrijfsjuristen werken, en dat zal naar verwachting in de toekomst zo blijven:

- 69% verwacht geheel of gedeeltelijk thuis te werken;
- 31% zal voltijds naar kantoor terugkeren:
 - 9% kiest ervoor terug te keren naar kantoor, ook al mogen ze van hun werkgever thuiswerken; en
 - 22% zal op kantoor werken omdat hun werkgever dat van hen verlangt (figuur 13).

Veel bedrijfsjuristen komen echter mogelijk voor problemen te staan bij het werken op afstand, aangezien slechts 36% zegt dat hun afdeling zeer goed is voorbereid op het volledig inzetten van technologie om werknemers een flexibele/hybride werkomgeving te bieden (figuur 17, pagina 18).

Juridische afdelingen blijven investeren in verandering

Uit hun investeringen in technologie op zowel korte als lange termijn blijkt duidelijk het blijvende en toenemende belang van technologie voor de meerderheid van de juridische bedrijfsafdelingen, aldus *de enquête*.

64% van de juristen verwacht dat hun juridische afdeling in het komende jaar meer zal uitgeven aan software ter ondersteuning van juridische werkzaamheden; 30% verwacht dat de investeringen ongeveer gelijk zullen blijven. Dit is een stijging ten opzichte van de 56% in 2021 die verwachtte dat hun eenjarige software-investeringen zouden stijgen en de 21% die verwachtte dat hun eenjarige software-investeringen gelijk zouden blijven (figuur 14).

62% van de juristen verwacht eveneens dat hun juridische afdeling in de komende drie jaar meer zal investeren in technologie, terwijl 35% verwacht dat deze investeringen ongeveer gelijk zullen blijven. Ook dit is een stijging ten opzichte van de 57% in 2021 die een stijging verwachtte en de 34% die verwachtte dat

Figuur 15: Technologieën die het belangrijkst zijn voor juridische afdelingen

Beheer van juridische zaken en contractbeheer voeren de lijst aan van belangrijkste technologieën voor bedrijfsjuristen.

De belangrijkste technologieën volgens bedrijfsjuristen

1	Beheer van juridische zaken
	Contractbeheerssoftware/contract analytics
2	Documentbeheer
	Cyberbeveiligings- & encryptietools
3	e-handtekening
	Corporate Housekeeping (bv. entiteitsbeheer)
4	Beheer van zakelijke e-meetings en e-voting
	Kennisbeheer
	Beheer van derdenrisico
5	Beheer van juridische uitgaven
	Beslistools (bv. voorspellende analyses)
	Digitale procesgang
6	Samenwerkingssoftware
7	e-discovery

de investeringen gelijk zouden blijven.

Terwijl juridische afdelingen bezig zijn te onderzoeken waarin zij zullen investeren, wezen bedrijfsjuristen de technologieën aan die zij het belangrijkst vinden voor hun organisatie. Toptechnologieën zijn onder meer:

- beheer van juridische zaken;
- contractbeheerssoftware/contract analytics;
- documentbeheer;
- cyberbeveiligings- en encryptietools;
- e-handtekening; en
- Corporate Housekeeping (bv. entiteitsbeheer) (figuur 15).

Maar terwijl afdelingen blijven investeren in technologieën die hen helpen hun productiviteit te verhogen, ondervinden zij ook weerstand tegen nieuwe technologie.

Voor het eerst is de meest genoemde reden voor weerstand tegen technologie binnen juridische afdelingen een 'gebrek aan technologische kennis, inzicht of vaardigheden', aldus 49% van de bedrijfsjuristen (figuur 16).

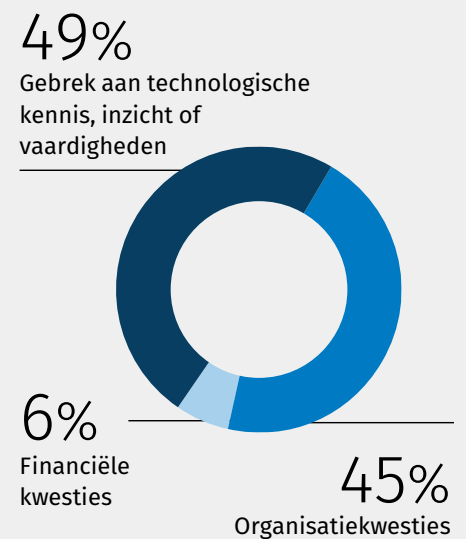
Dit is een stijging van 9 punten ten opzichte van de 40% in 2021. Dit geeft aan dat afdelingen nu vaker worstelen met een gebrek aan IT-personeel/ IT-vaardigheden, een gebrek aan inzicht in de beschikbare technologieën of een gebrek aan training.

In 2022 noemt 45% 'organisatorische kwesties' als het tweede grote obstakel voor de adoptie van technologie, een daling ten opzichte van 2021 (47%). In de twee jaar daarvoor was dit nog de belangrijkste reden voor weerstand. Dit geeft aan dat de cultuurgebonden vrees en de bezwaren die adoptie in het verleden in de weg stonden aan het afnemen zijn. Tegelijkertijd erkennen juridische professionals steeds vaker dat het voor hen een uitdaging is om nieuwe technologieën te begrijpen en te optimaliseren.

Figuur 16: Redenen voor weerstand tegen nieuwe technologie binnen juridische afdelingen

Uitkomst 2022: 'Gebrek aan technologische kennis, inzicht of vaardigheden' haalt 'organisatorische kwesties' in als belangrijkste oorzaak van weerstand binnen juridische afdelingen (met een stijging van 40% in 2021 naar 49% in 2022).

Trend 2022: 'Financiële kwesties' blijft dalen als reden voor weerstand (van 13% in 2021 naar 6% in 2022).



Gebrek aan technologische kennis, inzicht of vaardigheden

- Gebrek aan IT-personeel/-vaardigheden
- Gebrek aan kennis over beschikbare technologieën
- Gebrek aan opleiding

Organisatorische kwesties

- Gebrek aan een overkoepelende technologiestrategie
- Een cultuur waarin angst voor verandering heerst
- Gebrek aan verandermanagementprocessen
- Moeite met het veranderen van workflows
- Weerstand tegen verandering onder leidinggevenden

Financiële kwesties

- Totale kosten
- Onvoldoende in staat om rendement op investering aan te tonen

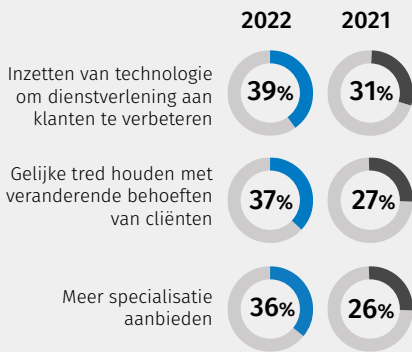
Figuur 17: Uitdagingen ten aanzien van paraatheid inzake klantgerichtheid en technologiestrategie

Uitkomst 2022: Minder dan 40% van de bedrijfsjuristen vindt dat hun juridische afdeling zeer goed is voorbereid om op een van deze behoeften in te spelen.

Trend 2022: Juridische afdelingen hebben op bijna elk gebied vooruitgang geboekt. De grootste stijgingen ten opzichte van 2021 op het gebied van klantgerichtheid zijn te vinden bij 'gelijke tred houden met veranderende behoeften van klanten' en 'specialisatie' (+10 punten). De grootste stijging op het gebied van technologie is zichtbaar bij 'inzien van de voordelen van technologie voor de afdeling' (+10 punten).

Klantgerichtheid

ZEER GOED VOORBEREID



Technologie

ZEER GOED VOORBEREID



* Nieuwe antwoordmogelijkheid in 2022

'Financiële kwesties' blijft ieder jaar dalen als reden voor weerstand tegen technologie, via 15% in 2020 naar 13% in 2021 tot slechts 6% in 2022.

Een gebrek aan technologische kennis, inzicht of vaardigheden kan een aanzienlijke impact hebben op de bereidheid van afdelingen om technologieën te implementeren en hun vermogen om hun investeringen in technologie goed te laten renderen. Dit wordt hieronder onderzocht.

Veranderingsbereidheid van juridische afdelingen

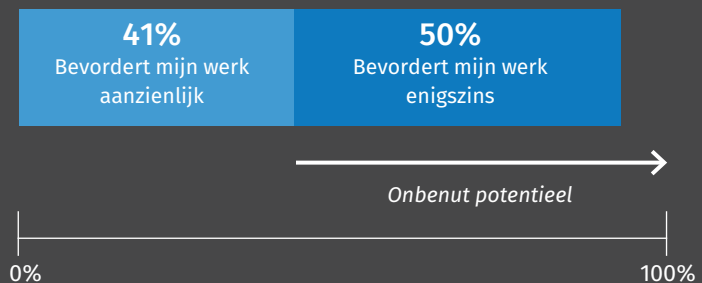
Hoewel juridische afdelingen evolueren om gelijke tred te houden met de toenemende eisen, zijn veel afdelingen niet zo goed voorbereid als ze zouden moeten zijn om te gedijen in een VUCA-omgeving.

Wat talentmanagement betreft, zijn er onder meer tekortkomingen op het gebied van werving, behoud en ondersteuning (figuur 11, blz. 14). Dit gebrek aan paraatheid is ook te zien in alle klantgerichte gebieden binnen afdelingen. Zo verklaart slechts:

- 39% zeer goed voorbereid te zijn op het gebruik van technologie om de dienstverlening aan de cliënt te verbeteren;
 - 37% zeer goed voorbereid te zijn om gelijke tred te houden met de veranderende behoeften van cliënten;
 - 36% zeer goed voorbereid te zijn op het aanbieden van meer specialisatie (figuur 17).
- Op elk van deze drie klantgerichte gebieden waren er in 2022 meer juristen van mening dat hun afdeling zeer goed voorbereid is dan in 2021. Echter, ook met inachtneming van die marginale toename in paraatheid in het afgelopen jaar, is nog steeds minder dan 40% van mening dat hun afdeling zeer goed voorbereid is. Dit geeft aan dat er meer voortgang nodig is.
- Aangezien juridische afdelingen in toenemende mate afhankelijk zijn van technologie, zou het gebrek aan paraatheid met betrekking tot hun investeringen in, gebruik van en begrip van technologie een aanzienlijke weerslag kunnen hebben op hun toekomstige effectiviteit. Een voorbeeld:
- waar het gaat om 'inzicht in de voordelen van technologie voor de afdeling', zegt slechts 37% dat hun afdeling in dat opzicht zeer goed voorbereid is;
 - ten aanzien van het 'volledig inzetten van technologie om medewerkers een flexibele/hybride werkomgeving te bieden' zegt 36% dat hun afdeling daarop zeer goed is voorbereid;
 - voor wat betreft het 'optimaliseren van de workflows/samenwerken binnen de afdeling/extern in één digitale werkruimte' stelt 36% dat hun afdeling hier zeer goed op voorbereid is;
 - met betrekking tot 'strategisch investeren in technologie' geeft 31% aan dat hun afdeling daar zeer goed op is voorbereid; en
 - gevraagd naar 'kennis van de beschikbare technologische oplossingen' vindt 31% dat hun afdeling hiervoor zeer goed is voorbereid.

Figuur 18: De impact van technologie op de dagelijkse werkzaamheden van juridische afdelingen

Ondanks het toenemende belang van en de hogere investeringen in technologie zegt slechts 41% van de bedrijfsjuristen dat technologie hun dagelijkse werk aanzienlijk bevordert. Dit betekent dat er nog onbenut potentieel ligt om grotere voordelen te behalen.



Gezien vanuit het dagelijks leven van bedrijfsjuristen kan dit gebrek aan toerusting worden samengevat als niet-gerealiseerde winst: bijna unaniem (91%) zeggen bedrijfsjuristen dat technologie hun dagelijks werk bevordert, maar slechts 41% ervaart de bijdrage ervan als significant. Het potentieel is er. Het wordt simpelweg niet ten volle benut (figuur 18).

Betreffende de basistechnologieën waarop juridische afdelingen tegenwoordig terugvallen vindt minder dan de helft dat hun juridische afdeling deze technologieën zeer goed gebruikt. Uit de enquête blijkt met name dat:

- 43% van de juristen vindt dat hun juridische afdeling zeer goed is in het gebruik van oplossingen voor Legal Practice Management;
- 41% van de juristen vindt dat hun juridische afdeling zeer goed is in het gebruik van online oplossingen voor juridisch onderzoek; en
- 40% van de juristen vindt dat hun juridische afdeling zeer goed is in het gebruik van oplossingen voor het beheer van juridische afdelingen (figuur 19).

Elk van deze technologieën is voor moderne juridische afdelingen essentieel bij het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden. Toch zien juristen nog veel ruimte om het gebruik ervan te verbeteren.

Een betere inzet van de basistechnologieën zou wel eens essentieel kunnen zijn voor het gebruik van vernieuwende

technologieën, waarvan veel juristen een aanzienlijke impact verwachten op hun afdeling.

Het belang dat juridische afdelingen hechten aan vernieuwende technologieën is aanzienlijk gestegen ten opzichte van 2021. Meer dan 75% van de bedrijfsjuristen verwacht dat vernieuwende technologieën in de komende drie jaar een impact zullen hebben op hun organisatie. En hoewel het begrip ervan ook is toegenomen ten opzichte van 2021, houdt het nog steeds geen gelijke tred met het begripsniveau dat nodig is gezien de verwachte impact. Meer specifiek:

- 81% verwacht dat robotgestuurde procesautomatisering de komende drie jaar een impact zal hebben op hun afdeling, tegenover 69% in 2021; slechts 35% geeft aan dat ze deze automatisering zeer goed begrijpen;
- 80% verwacht dat artificiële intelligentie (AI) een impact zal hebben, tegenover 70% in 2021; slechts 34% begrijpt AI zeer goed;
- 78% zegt dat Machine Learning een impact zal hebben, ten opzichte van 71% in 2021; slechts 35% begrijpt Machine Learning zeer goed;
- 78% denkt dat blockchain een impact zal hebben; slechts 35% zegt blockchain zeer goed te begrijpen (nieuw item, geen vergelijkende gegevens voor 2021); en
- 77% denkt dat big data & Predictive Analytics een impact zullen hebben, tegenover 75% in 2021; slechts 30% begrijpt beide zeer goed (figuur 20).

Figuur 19: Bedrijfsjuristen hebben nog steeds moeite met basistechnologieën

Minder dan de helft van de juristen van juridische afdelingen geeft aan dat hun organisatie de basistechnologieën zeer goed gebruikt.

WORDEN ZEER GOED GEBRUIKT

43%

Beheer van advocatenkantoren

41%

Online oplossingen voor juridisch onderzoek

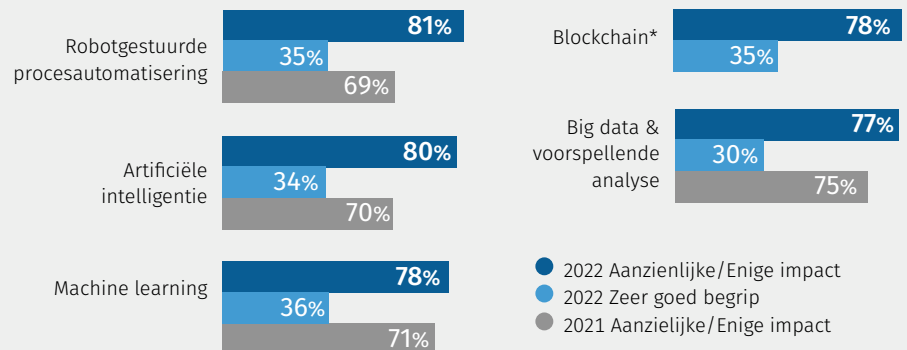
40%

Oplossingen voor het beheer van juridische afdelingen (ELM)

Figuur 20: Impact van vernieuwende technologie neemt toe, kennis blijft achter

Uitkomst 2022: Steeds meer bedrijfsjuristen zeggen dat deze vernieuwende technologieën in de komende drie jaar een impact zullen hebben op hun organisatie, maar toch begrijpt minder dan 40% van hen ze zeer goed.

Trend 2022: De impact is op elk gebied gestegen ten opzichte van 2021, waarbij 'robotgestuurde procesautomatisering' de grootste stijging noteert (van 12 punten); AI laat eveneens een grote stijging zien (van 10 punten).



- 2022 Aanzienlijke/Enige impact
- 2022 Zeer goed begrip
- 2021 Aanzienlijke/Enige impact

* Nieuwe antwoordmogelijkheid in 2022

Juridische afdelingen die technologisch toonaangevend zijn presteren op alle gebieden beter dan andere afdelingen

Sinds 2019 laten de uitkomsten van de *Future Ready Lawyer Survey* ieder jaar weer zien dat juridische afdelingen die 'Technology Leaders' zijn over de hele linie beter presteren dan organisaties die in transitie zijn wat betreft hun inzet van technologie.

Juridische afdelingen die toonaangevend zijn in technologie presteren beter dan andere	Toonaangevend in technologie – Zeer goed voorbereid	In transitie – Zeer goed voorbereid
Voldoet aan de vraag van bedrijven naar ESG-advies	50%	27%
Gebruikt technologie om de dienstverlening aan klanten te verbeteren (bv. meer samenwerking, strategischer advies, flexibele dienstverleningsmodellen, aandacht voor gebruikerservaring, enz.)	46%	31%
Kennis van technologie en de mogelijke voordelen ervan voor ons kantoor/onze afdeling	45%	30%
Biedt meer specialisatie	43%	29%
Zorgt voor werving en behoud van het technologisch personeel dat nodig is om ons kantoor/onze afdeling effectief te ondersteunen	43%	27%
Kan de veranderende behoeften van cliënten bijbenen	41%	33%
Optimaliseert workflows en samenwerking binnen de praktijk/afdeling, met cliënten en externe dienstverleners/bedrijven en externe dienstverleners in één digitale werkruimte	41%	32%
Ontwikkelt vaardigheden zodat het personeel technologie kan inzetten	41%	30%
Zorgt voor werving en behoud van juridisch personeel	40%	26%
Doet de noodzakelijke investeringen in technologie	39%	22%
Zet technologie ten volle in om de medewerkers een flexibele en hybride werkomgeving te bieden	37%	36%
Heeft kennis van de beschikbare technologische oplossingen	35%	26%

✓ In een oogopslag: De veranderende juridische afdeling

Voornaamste voorziene veranderingen

- 86% verwacht meer gebruik te maken van alternatieve vormen van tariefopbouw.
- 86% verwacht meer insourcing van juridische werkzaamheden.
- 85% verwacht een toenemend gebruik van technologie om de productiviteit te verhogen.

Top drie van kenmerken die juridisch talent verwacht maar niet altijd krijgt

- Carrièreontwikkeling/snellere promotiekansen; slechts 39% zegt dat hun afdeling zeer goed is in het bieden daarvan.
- Balans tussen werk en privéleven – gematigde werkdruk; slechts 40% zegt dat hun afdeling zeer goed is in het creëren daarvan.
- Duidelijke investeringen in hulpmiddelen en technologie om mijn werk gedaan te krijgen; slechts 37% zegt dat hun afdeling zeer goed is in het doen daarvan.

Redenen voor weerstand tegen technologie

- 49% wijst op een gebrek aan technologische kennis, inzicht of vaardigheden.
- 45% geeft organisatorische kwesties als reden op.
- 6% geeft financiële kwesties als reden op.

Investeringen in en gebruik van technologie

- 64% van de juridische afdelingen zal in het komende jaar meer investeren in software ter ondersteuning van juridische werkzaamheden en 62% zal hun totale investeringen in technologie in de komende drie jaar verhogen.
- De technologieën die door juridische afdelingen het vaakst als 'het belangrijkste' worden aangemerkt zijn:
 - Beheer van juridische zaken
 - Contractbeheerssoftware/Contractanalyse
 - Documentbeheer
 - Cyberbeveiligings- & encryptietools
 - e-handtekening
 - Corporate Housekeeping (bv. entiteitsbeheer).
- Meer dan 70% verwacht dat vernieuwende technologieën – zoals robotgestuurde procesautomatisering, AI, Machine Learning, Blockchain, big data en voorspellende analyse – in de komende drie jaar van invloed zullen zijn op hun afdeling. Echter, minder dan 40% heeft een zeer goed begrip van deze technologieën.

Technologieleiders hebben concurrentievoordeel

- Jaar na jaar presteren *technologisch toonaangevende* juridische afdelingen over de hele linie beter dan organisaties die 'in transitie' zijn wat betreft hun gebruik van technologie.



Het veranderende advocatenkantoor

De veranderingen binnen advocatenkantoren volgen elkaar steeds sneller op. Van de diensten die advocatenkantoren aanbieden tot de manier waarop ze met cliënten werken en hoe ze technologie en talent inzetten: alles zal in 2022 nog sneller veranderen, zo blijkt uit de *Future Ready Lawyer Survey*. Dit zijn de drie belangrijkste gebieden waarop de meeste advocatenkantoren de komende drie jaar veranderingen verwachten:

- 88% verwacht meer specialisatie in hun aanbod van juridische diensten;
- 85% verwacht meer samenwerking en transparantie tussen kantoor en cliënt; en
- 82% verwacht een toenemend gebruik van technologie om de productiviteit te verhogen (figuur 21).

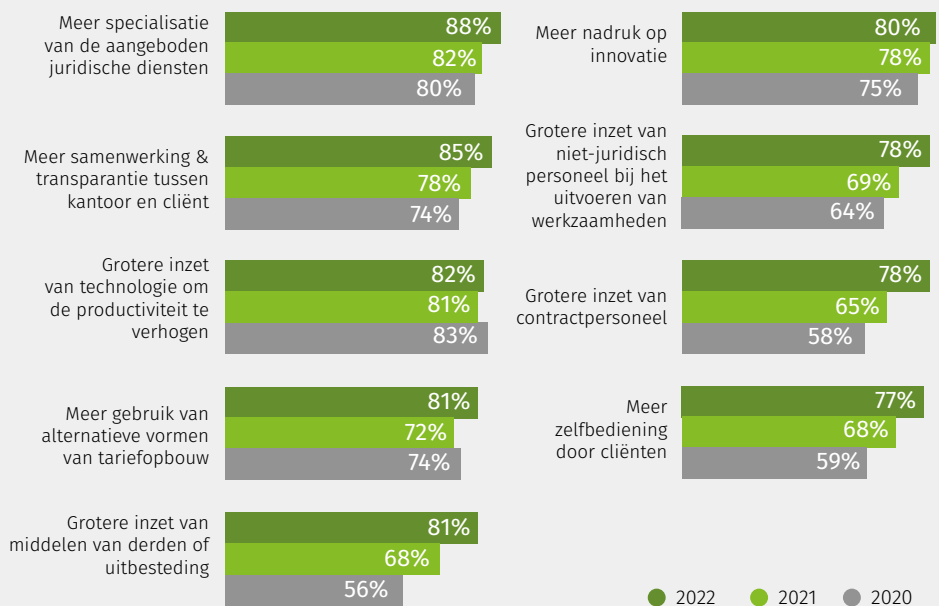
Net als bij de bedrijfsjuridische afdelingen, ligt een van de grootste veranderingen van de afgelopen drie jaar binnen advocatenkantoren in 'wie' het werk doet. Volgens de *enquête* melden bedrijven hierover het volgende:

- 'grotere inzet van middelen van derden of uitbesteding' is met 25 punten gestegen tot 81% in 2022, komend van 56% in 2020;
- 'grotere inzet van niet-juridisch personeel bij het uitvoeren van werkzaamheden' is met 14 punten gestegen tot 78% in 2022, komend van 64% in 2020;
- 'grotere inzet van contractors' laat een stijging zien van 20 punten naar 78% in 2022, komend van 58% in 2020; en
- 'meer zelfbediening door cliënten' kent een stijging van 18 punten naar 77% in 2022, komend van 59% in 2020 (figuur 22).

Figuur 21: Verwachte veranderingen voor advocatenkantoren

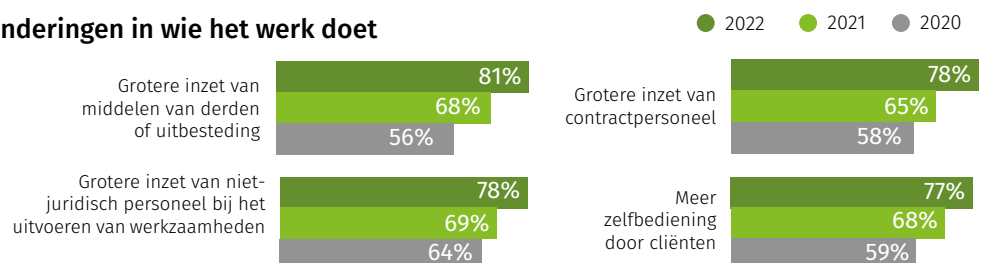
Uitkomst 2022: De overgrote meerderheid van de juristen verwacht veranderingen te zien in de manier waarop hun advocatenkantoor diensten levert, waarbij 'meer specialisatie in juridische dienstverlening' in 2022 opnieuw de lijst aanvoert, gevolgd door 'meer samenwerking en transparantie tussen kantoor en cliënt'.

Trend 2022: Alle veranderingen hebben aan momentum gewonnen ten opzichte van 2021, waarbij 'grotere inzet van middelen van derden of uitbesteding' (met een stijging van 13 punten) en 'grotere inzet van contractpersoneel' (met eveneens een stijging van 13 punten) de grootste toename noteerden.



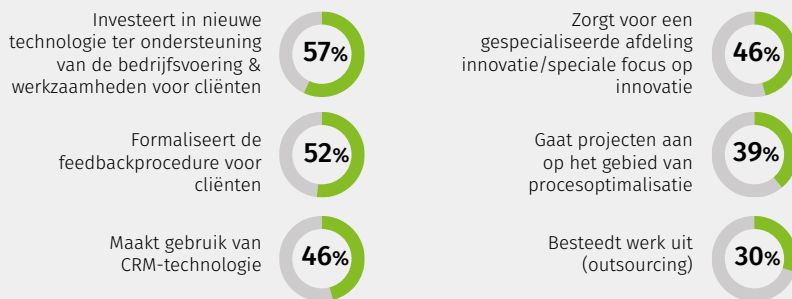
Figuur 22: Advocatenkantoren zien veranderingen in wie het werk doet

Een significante toename van een scala aan dienstverleners en van zelfbedieningsopties heeft in de afgelopen drie jaar drastische veranderingen teweeggebracht in wie het werk doet binnen advocatenkantoren.



Figuur 23: Productiviteit en kwaliteit van de dienstverlening in de lift

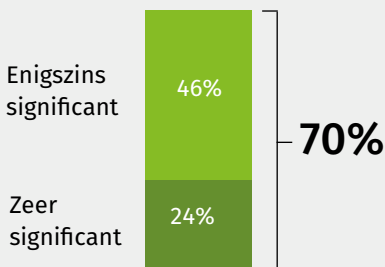
In 2022 blijven advocatenkantoren inspelen op de verwachtingen van cliënten en maken zij gebruik van uiteenlopende middelen om hun productiviteit en dienstverlening te verbeteren.



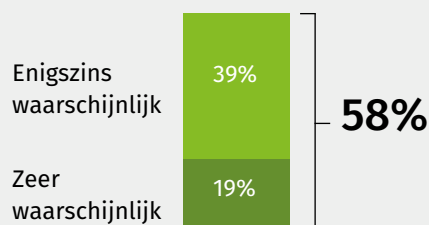
Figuur 24: Blijvende impact van de grote leegloop

70% van de juristen zegt dat de grote leegloop al impact heeft gehad op hun kantoor. Het personeelsverloop zal waarschijnlijk nog aanhouden, aangezien 58% van de juristen aangeeft dat zij komende jaar zeer waarschijnlijk tot enigszins waarschijnlijk hun huidige kantoor zullen verlaten.

Impact van de grote leegloop op het advocatenkantoor



Legt waarschijnlijk volgend jaar huidige functie bij advocatenkantoor neer



Figuur 25: Advocatenkantoren staan voor uitdagingen op het gebied van talentbeheer

Terwijl de uitdagingen op het gebied van talentbeheer het afgelopen jaar zijn toegenomen, werd juristen gevraagd naar het vermogen van hun kantoor om juridisch personeel te werven/te behouden. Slechts 28% vond dat hun kantoor zeer goed hierop was voorbereid.



* Nieuwe antwoordmogelijkheid in 2022

Aangezien de verwachtingen van cliënten blijven toenemen, ondernemen veel kantoren actie om hun productiviteit te verhogen, hun dienstverlening aan cliënten op een hoger plan te brengen, meer te innoveren en processen te optimaliseren:

- 57% van de advocatenkantoren investeert in nieuwe technologie om de bedrijfsactiviteiten en de werkzaamheden voor cliënten te ondersteunen;
- 52% formaliseert de feedbackprocedure voor cliënten;
- 46% maakt gebruik van CRM-technologie;
- 46% zorgt voor een gespecialiseerde afdeling innovatie/speciale focus op innovatie;
- 39% heeft lopende projecten voor procesoptimalisatie; en
- 30% besteedt werk uit (figuur 23).

Hoewel er op de meeste gebieden sprake is van een jaarlijkse stijging, is het verbetertempo van advocatenkantoren de afgelopen drie jaar minimaal geweest. Er is op geen enkel gebied een noemenswaardige toename geboekt.

Advocatenkantoren staan voor een uitdaging ten aanzien van talentmanagement

Net als bedrijfsjuridische afdelingen staan ook advocatenkantoren voor een steeds grotere uitdaging op het gebied van talentmanagement

Volgens de *Future Ready Lawyer Survey* zegt 70% van de juristen dat hun kantoor een zeer of enigszins grote impact heeft ondervonden van de 'great resignation'. En deze trend zal zich doorzetten: 58% van de juristen geeft aan dat zij in het komende jaar zeer waarschijnlijk tot enigszins waarschijnlijk hun functie zullen neerleggen. Nader uitgesplitst gaat het om 19% van de juristen die in het komende jaar zeer waarschijnlijk hun functie zullen neerleggen en 39% die dat enigszins waarschijnlijk zullen doen (figuur 24).

Helaas zijn advocatenkantoren niet klaar om deze uitdaging succesvol het hoofd te bieden:

- slechts 28% van de juristen is van mening dat hun kantoor zeer goed is voorbereid op het werven/behouden van juridisch personeel; en
- slechts 33% van de juristen is van mening dat hun advocatenkantoor zeer goed is voorbereid op het werven/behouden van technologisch personeel (figuur 25).

Het is tegenwoordig van cruciaal belang om de vertregolf in te dammen en de wervende krachten te versterken.

Kantoren kunnen op deze gebieden vooruitgang boeken door een beter inzicht te verwerven in de verwachtingen die professionals stellen aan hun werkplek en door aan die verwachtingen gehoor te geven.

Volgens de enquête vindt echter minder dan 37% van de juristen dat hun kantoor zeer goed tegemoetkomt aan de 10 belangrijkste kenmerken waaraan de werkplek volgens hen zou moeten voldoen.

Zo zien juristen in advocatenkantoren 'balans tussen werk en privéleven – gematigde werkdruk' het vaakst als hun topprioriteit op de werkplek. Toch geeft slechts 34% van de juristen aan dat hun kantoor hier zeer goed aan tegemoetkomt. Ook voor de volgende twee belangrijkste kenmerken – 'loopbaanontwikkeling/snellere promotiekansen' en 'erkenning voor mijn werk/ een duidelijk gevoel van richting' – geldt dat slechts 34% van de juristen van mening is dat hun kantoor er zeer goed in slaagt deze te bieden. Gezien de toenemende druk om professioneel personeel te behouden en te werven, zullen kantoren meer moeten doen om tegemoet te komen aan wat professionals belangrijk vinden.

De tabel hierboven toont, in volgorde van belangrijkheid, de werkplekkenmerken die juristen in advocatenkantoren als het belangrijkste beschouwen en het percentage van hen dat vindt dat hun organisatie zeer goed is in het bieden van deze kenmerken. Merk hierbij

**Verwachtingen van de werkplek:
De 10 belangrijkste verwachtingsgebieden van juristen in advocatenkantoren (in volgorde van belangrijkheid)**

Kantoor is zeer goed in het bieden van:

1. Balans tussen werk en privéleven – gematigde werkdruk	34%
2. Loopbaanontwikkeling/snellere promotiekansen	34%
3. Erkenning voor mijn werk / een duidelijk gevoel van richting	34%
4. Uitdagend, hoogwaardig werk	34%
5. Een marktconforme beloning	35%
6. Baanzekerheid	35%
7. Duidelijke investeringen in hulpmiddelen en technologie waarmee ik mijn werk gedaan krijg	35%
8. Hybride/afstandswerk	30%
9. Een doelgerichte organisatie	35%
10. Een diverse en inclusieve cultuur	36%

op dat juristen vinden dat hun kantoor het juist minder goed doet op de gebieden die voor hen het belangrijkste zijn.

De *Future Ready Lawyer Survey* keek ook naar het belang van technologie voor talentmanagement binnen advocatenkantoren. Een overgrote meerderheid van de juristen in een advocatenkantoor – 83% – zegt dat het extreem dan wel zeer belangrijk is om te werken voor een kantoor dat technologie ten volle benut (figuur 26).

Een grote meerderheid van de juristen in advocatenkantoren geeft aan dat verschillende technologieën en tools belangrijk zijn in hun werkomgeving:

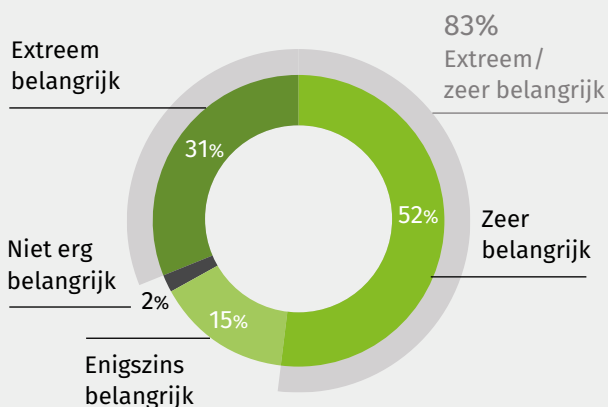
- toegang tot de nieuwste hulpmiddelen ter ondersteuning van de productiviteit; 92% zegt technologie-ondersteunde werkprocessen belangrijk te vinden;
- technologie die ons in staat stelt snel in te spelen op veranderingen, 90%;
- investeringen in juridische software-oplossingen, 90%;
- scholing en ondersteuning om optimaal gebruik te maken van technologische oplossingen, 88%; en
- technologie die mij in staat stelt om op afstand te werken, 87%.

Maar hoewel 88% van de juristen aangeeft dat ze veel belang hechten aan scholing en ondersteuning op het gebied van technologie, vindt slechts 34% dat hun

Figuur 26: Juristen willen werken op een technologievriendelijk kantoor

83% van alle juristen in een advocatenkantoor geeft aan dat ze het extreem dan wel zeer belangrijk vinden om te werken voor een kantoor dat ten volle gebruik maakt van technologie. Toegang tot de nieuwste hulpmiddelen is daarbij het belangrijkste.

Belang van werken in een technologievriendelijk advocatenkantoor



Belangrijke technologieën op het werk

Technologie	Zeer belangrijk	Enigszins belangrijk	Totaal
Toegang tot de nieuwste hulpmiddelen ter ondersteuning van de productiviteit; technologie-ondersteunde werkprocessen	38%	54%	92%
Technologie die ons in staat stelt snel in te spelen op veranderingen	40%	50%	90%
Investeringen in juridische software-oplossingen	39%	51%	90%
Scholing en ondersteuning om optimaal gebruik te maken van technologische oplossingen	37%	51%	88%
Technologie die mij in staat stelt om op afstand te werken	35%	52%	87%

Figuur 27: Hybride werken is een blijvertje

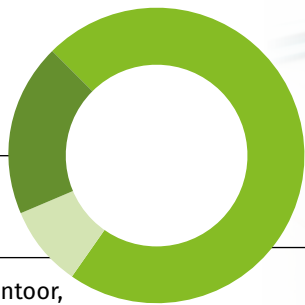
72% van de juristen in advocatenkantoren verwacht geheel of gedeeltelijk over te gaan op thuiswerken; 28% is van plan om (weer) voltijds op kantoor te werken.

Voltijds op kantoor, verplicht door werkgever

19%

9%

Voltijds op kantoor, ook al staat werkgever werken op afstand toe



72%

Geheel of gedeeltelijk vanuit huis

kantoor zeer goed hierop voorbereid is en personeel in dienst heeft dat in staat is om technologie te benutten (figuur 25, pagina 22). Dit toont aan dat kantoren hun teams beter kunnen ondersteunen.

Professionals laten beschikken over 'technologie die hen in staat stelt om op afstand te werken' zal in de nabije toekomst van cruciaal belang zijn. Voor juristen op advocatenkantoren betekent dit het volgende:

- 72% verwacht in de toekomst geheel of gedeeltelijk vanuit huis te werken;
- 28% zal voltijds op kantoor werken:
 - 9% kiest ervoor terug te keren naar kantoor, ook al mogen ze van hun werkgever op afstand werken; en
 - 19% zal op kantoor werken omdat hun werkgever dat van hen verlangt (figuur 27).

Veel bedrijven staan daarbij echter mogelijk voor een uitdaging: slechts 29% van de juristen zegt dat hun kantoor zeer goed is voorbereid op het 'volledig inzetten van technologie om medewerkers een flexibele/hybride werkomgeving te bieden' (figuur 31, pagina 26).

Advocatenkantoren investeren in verandering

In de afgelopen jaren hebben de meeste advocatenkantoren hun investeringen in technologie verhoogd. De meeste zijn ook van plan meer te blijven investeren in de komende jaren. 63% van de juristen zegt dat hun kantoor het komende jaar van plan is meer te investeren in software ter ondersteuning van juridische werkzaamheden; 28% verwacht dat de investering gelijk zal blijven.

Het aantal dat spreekt van een toename is gestegen sinds 2021 (58%) (figuur 28).

Op de langere termijn verwacht 66% dat de technologische investeringen van hun kantoor de komende drie jaar zullen toenemen, terwijl 30% verwacht dat deze gelijk zullen blijven.

Het aantal juristen dat een toename verwacht is daarmee gestegen ten opzichte van 2021 (63%).

Terwijl de kantoren onderzoeken in welke technologieën ze zullen investeren, vinden juristen de volgende technologieën het belangrijkste voor hun kantoor:

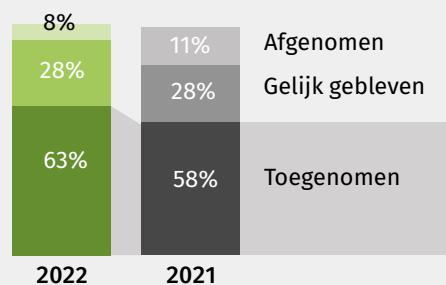
- documentbeheer;
- cyberbeveiligings- en encryptietools; en
- digitale procesgang (figuur 29).

Figuur 28: Investerings in technologie op korte en lange termijn blijven stijgen

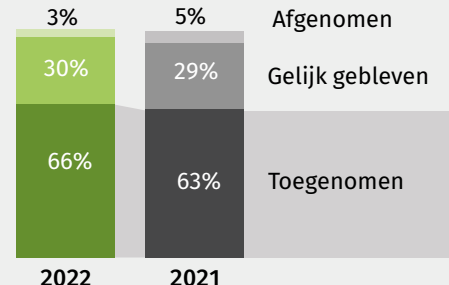
Uitkomst 2022: 63% van de advocatenkantoren verwacht dat hun kortetermijninvesteringen in software ter ondersteuning van juridische werkzaamheden zullen toenemen en 66% verwacht dat hun investeringen in technologie over een periode van drie jaar zullen toenemen.

Trend 2022: Meer advocatenkantoren melden dat ze zowel hun een- als driejarige uitgaven verhogen in vergelijking met 2021.

1-JARIGE INVESTERINGSPLANNEN VOOR SOFTWARE



3-JARIGE INVESTERINGSPLANNEN VOOR TECHNOLOGIE



Figuur 29: De belangrijkste technologieën voor advocatenkantoren

'Documentbeheer', 'cyberbeveiligings- & encryptietools' en 'digitale procesgang' worden door advocatenkantoren het vaakst genoemd als de belangrijkste technologieën voor hun bedrijf.

De belangrijkste technologieën volgens juristen in advocatenkantoren:

1	Documentbeheer
2	Cyberbeveiligings- & encryptietools; Digitale procesgang
3	Kennisbeheer
4	Beheer van zakelijke e-meetings en e-voting e-handtekening
5	Contact- en klantbeheer, CRM
6	Samenwerkingssoftware Beslistools (bv. voorspellende analyses) Contractbeheerssoftware/contractanalyse
7	Beheerssoftware voor derdenrisico
8	e-discovery

Hoewel kantoren hun technologische investeringen blijven opvoeren, blijft er ook weerstand bestaan tegen nieuwe technologieën. Volgens de *Future Ready Lawyer Survey* ziet 47% van de juristen 'gebrek aan technologische kennis, inzicht of vaardigheden' als de belangrijkste reden voor weerstand tegen nieuwe technologie binnen hun advocatenkantoor. Dit betreft een aanzienlijke stijging ten opzichte van 2021 (35%) (Figuur 30).

'Organisatorische kwesties' staat met 43% op de tweede plaats als reden voor weerstand tegen nieuwe technologie, een daling ten opzichte van 2021 (47%).

Net als bij de bedrijfsjuridische afdelingen, was ook hier 'organisatorische kwesties' de belangrijkste reden voor weerstand in de voorgaande twee jaar. Dit geeft aan dat in veel kantoren de cultuurgebonden vrees en de bezwaren die adoptie in de weg stonden aan het verdwijnen zijn. Tegelijkertijd realiseren juridische professionals zich steeds meer dat het voor hen een uitdaging is om nieuwe technologie te begrijpen en te optimaliseren.

Financiële kwesties' blijft dalen als reden voor weerstand tegen technologie binnen

kantoren en bedraagt nog slechts 10% in 2022, tegen 18% in 2021 en 26% in 2020.

Veranderingsbereidheid van advocatenkantoren

Zoals eerder in dit verslag beschreven – in het hoofdstuk 'De veranderende relatie tussen cliënt en kantoor' – worden er steeds hogere eisen gesteld aan zakelijke cliënten. Op hun beurt hebben zij nog hogere verwachtingen van hun advocatenkantoren.

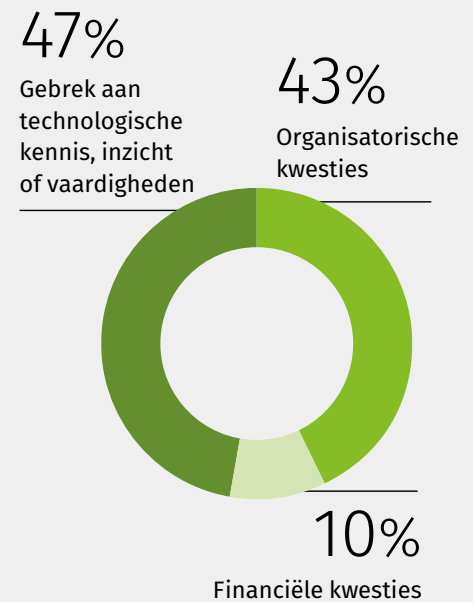
En juridische afdelingen verklaren zich meer dan ooit bereid om van advocatenkantoor te wisselen (figuur 7, pagina 12). Hun belangrijkste redenen hiervoor zijn: 'het kantoor geeft geen blijk van efficiëntie en productiviteit'; en 'het kantoor rust zijn personeel niet toe met de juiste hulpmiddelen om voor ons te werken' (blz. 12).

Die boodschap is aangekomen en advocatenkantoren spelen er op in: meer

Figuur 30: Redenen voor weerstand tegen nieuwe technologie binnen advocatenkantoren

Uitkomst 2022: 'Gebrek aan technologische kennis, inzicht of vaardigheden' is 'organisatorische kwesties' voorbijgestreefd als de belangrijkste reden voor weerstand binnen advocatenkantoren (van 35% in 2021 naar 47% in 2022).

Trend 2022: 'Financiële kwesties' blijft dalen als reden voor weerstand (daalt van 18% in 2021 naar 10% in 2022).



Gebrek aan technologische kennis, inzicht of vaardigheden

- Gebrek aan IT-personeel/IT-vaardigheden
- Gebrek aan kennis over beschikbare technologieën
- Gebrek aan opleiding

Organisatorische kwesties

- Gebrek aan een overkoepelende technologiestrategie
- Een cultuur waarin angst voor verandering heerst
- Gebrek aan verandermanagementprocessen
- Moeite met het veranderen van workflows
- Weerstand tegen verandering onder leidinggeevenden

Financiële kwesties

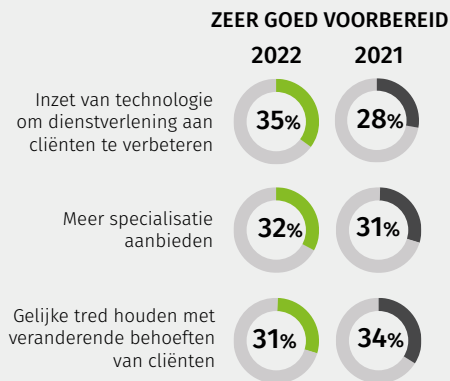
- Totale kosten
- Onvoldoende in staat om rendement op investering aan te tonen

Figuur 31: Uitdaging: paraatheid op het gebied van klantgerichtheid & technologiestrategie

Uitkomst 2022: 35% van de juristen of minder gelooft dat hun advocatenkantoor zeer goed is voorbereid om aan deze behoeften tegemoet te komen.

Trend 2022: Advocatenkantoren hebben op bijna elk gebied vooruitgang geboekt, behalve op het gebied van het 'gelijke tred houden met de veranderende behoeften van cliënten' (- 3 punten) en het 'inzien van de voordelen van technologie voor het kantoor' (- 1 punt).

Klantgerichtheid



Technologie



* Nieuwe antwoordmogelijkheid in 2022

dan 80% van de kantoren zegt 'meer specialisatie van juridische diensten' aan te bieden, 'meer samenwerking en transparantie tussen kantoor en cliënt' te bevorderen en 'meer gebruik te maken van technologie om de productiviteit te verhogen' (figuur 21, blz. 21).

Kantoren zouden echter beter voorbereid kunnen zijn als het gaat om de belangrijkste aandachtsgebieden voor cliënten. Een voorbeeld:

- slechts 35% van de juristen zegt dat hun kantoor zeer goed is voorbereid op 'de inzet van technologie om de dienstverlening aan cliënten te verbeteren';
- slechts 32% stelt zeer goed voorbereid te zijn op het 'aanbieden van meer specialisatie'; en
- slechts 31% van de juristen is er klaar voor om 'gelijke tred te houden met veranderende behoeften van cliënten' (figuur 31).

Het aantal juristen dat aangeeft dat hun kantoor zeer goed is voorbereid op 'de inzet van technologie om de dienstverlening aan cliënten te verbeteren', is gestegen tot 35% in 2022, een stijging van 7 punten ten opzichte van 2021 (28%). In 2022 was er echter een minimale toename tot 32% van juristen die vinden dat hun kantoor zeer goed is voorbereid is om 'meer specialisatie aan te bieden'. Dit is slechts 1 punt meer dan in 2021 (31%).

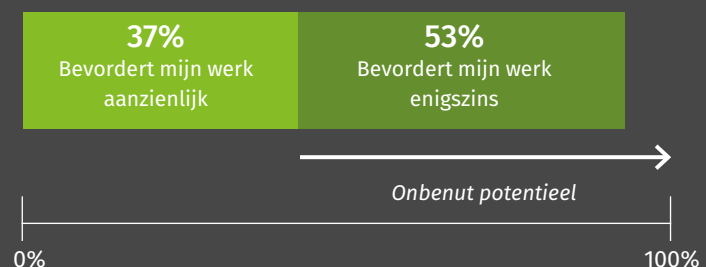
Zeer zorgwekkend is het feit dat het aantal juristen dat van mening is dat hun kantoor zeer goed is voorbereid om 'gelijke tred te houden met de veranderende behoeften van cliënten' met 3 punten is gedaald, van 34% in 2021 naar 31% in 2022. De eisen van cliënten nemen steeds sneller toe, en kantoren die hierin niet kunnen meekomen lopen een groot risico te worden vervangen door een moderner en wendbaarder kantoor of door andere middelen en aanbieders.

Uit de gegevens blijkt dat investeren in technologie cruciaal is om een futureproof bedrijf te worden. De meeste juristen zijn echter bezorgd dat hun kantoor niet goed voorbereid is op een aantal prioritaire gebieden. Een voorbeeld:

- 32% is zeer goed voorbereid om 'strategisch te investeren in technologie';
- slechts 31% is zeer goed voorbereid om 'de beschikbare technologische oplossingen te begrijpen';
- 30% is zeer goed voorbereid om 'de voordelen van technologie voor het kantoor in te zien';
- 30% is zeer goed voorbereid op het 'optimaliseren van workflows/samenwerking in de gehele praktijk/extern in één digitale werkruimte'; en
- 29% is zeer goed voorbereid om 'technologie volledig in te zetten om medewerkers een flexibele/hybride werkomgeving te bieden'.

Figuur 32: De impact van technologie op de dagelijkse werkzaamheden van advocatenkantoren

Ondanks het toenemende belang van en de hogere investeringen in technologie, zegt slechts 37% van de advocatenkantoren dat technologie hun dagelijkse werk aanzienlijk bevordert. Dit betekent dat er onbenut potentieel ligt om grotere voordelen mee te behalen.



Zoals uit de resultaten van *de enquête* blijkt, investeren bedrijven steeds meer in technologie en hebben zij een reeks technologische instrumenten en middelen ingezet om hun organisatie te ondersteunen en hun cliënten van dienst te zijn. Zij worden echter nog steeds geconfronteerd met uitdagingen bij het creëren van infrastructuren die hun huidige en toekomstige behoeften kunnen ondersteunen.

Het onbenutte potentieel dat hiervan het gevolg is wordt geïllustreerd door het antwoord van juristen op de vraag hoe technologie hun eigen prestaties beïnvloedt: 37% van de juristen zegt dat technologie binnen hun advocatenkantoor hun dagelijkse werkzaamheden aanzienlijk bevordert en 53% zegt dat het hun dagelijkse werkzaamheden enigszins bevordert. Er is dus duidelijk ruimte voor een aanzienlijke verbetering (figuur 32).

Zo zegt 37% of minder van de juristen dat hun kantoor de basistechnologieën zeer goed inzet. Het betreft hier kerntechnologieën die de meeste toekomstgerichte kantoren al jaren in huis hebben. Verrassend genoeg worden deze niet volledig geoptimaliseerd:

- 37% van de juristen zegt dat hun kantoor zeer goed is in het gebruik van online oplossingen voor juridisch onderzoek;
- 36% van de juristen zegt dat hun bedrijf zeer goed is in het gebruik van oplossingen voor het beheer van advocatenkantoren; en
- 33% van de juristen zegt dat hun kantoor zeer goed is in het gebruik van oplossingen voor tijdregistratie en facturering (figuur 33).

Kantoren die nog steeds worstelen met de inzet van deze basistechnologieën zullen het nog moeilijker krijgen om nieuwe technologieën in te zetten waarvan zij verwachten dat die hun kantoor zullen beïnvloeden.

De paradox is deze, volgens *de enquête*: een toenemend aantal juristen denkt dat vernieuwende technologieën in de komende drie jaar een impact zullen hebben op hun kantoor. Een grote meerderheid van deze juristen heeft echter geen zeer goed inzicht in de wijze waarop deze technologieën toepasbaar zullen zijn op hun werk.

Volgens advocatenkantoren zijn dit de belangrijkste vernieuwende technologieën:

- 81% zegt dat big data & Predictive Analytics een impact zal hebben op hun kantoor. Dit is een stijging ten opzichte van de 69% in 2021; slechts 26% begrijpt beide zeer goed;
- 77% zegt dat Machine Learning een impact zal hebben, ten opzichte van 67% in 2021; slechts 35% begrijpt Machine Learning zeer goed;
- 75% zegt dat robotgestuurde procesautomatisering een impact zal hebben, ten opzichte van 63% in 2021; slechts 28% geeft aan dat ze deze automatisering zeer goed begrijpen;
- 73% zegt dat artificiële intelligentie (AI) een impact zal hebben, ten opzichte van 65% in 2021; slechts 29% begrijpt AI zeer goed; en
- 71% zegt dat blockchain een impact zal hebben; slechts 27% zegt blockchain zeer goed te begrijpen (nieuw item, geen vergelijkende gegevens voor 2021) (figuur 34).

Figuur 33: Advocatenkantoren hebben nog steeds moeite met basistechnologieën

Minder dan 40% van de advocatenkantoren geeft aan dat hun kantoor de basistechnologieën zeer goed gebruikt.

WORDEN ZEER GOED GEBRUIKT

37%

Online oplossingen voor juridisch onderzoek

36%

Beheer van juridische zaken

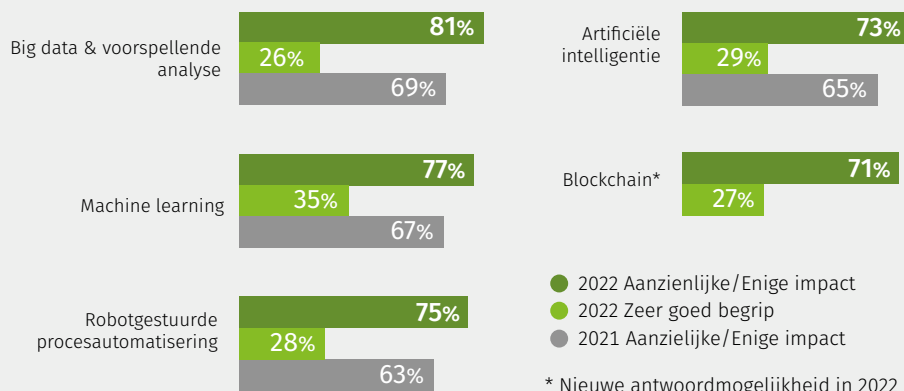
33%

Tijdregistratie en facturering

Figuur 34: Paradox: Impact van vernieuwende technologie neemt toe, kennis blijft achter

Bevinding 2022: Een groeiend aantal advocatenkantoren verwacht dat deze vernieuwende technologieën de komende drie jaar een impact zullen hebben op hun kantoor. Toch heeft slechts 35% of minder een goede kennis van deze technologieën.

Trend 2022: De impact is op elk gebied groter dan in 2021. 'Big data & voorspellende analyse' en 'robotgestuurde procesautomatisering' kenden de grootste stijging (beide 12 punten).



Technologisch toonaangevende advocatenkantoren presteren op alle gebieden beter dan de rest

Uit de *Future Ready Lawyer Survey* blijkt ook dit jaar dat *technologisch toonaangevende* kantoren op alle gebieden beter presteren dan kantoren die in transitie zijn wat betreft hun gebruik van technologie. Belangrijk is dat *de enquête* voor het derde jaar op rij laat zien dat advocatenkantoren die technologisch voorop lopen winstgeverder zijn dan de andere kantoren: 63% van de technologisch toonaangevende kantoren meldt een toename van de winst in het afgelopen jaar. Bij de andere kantoren is dat 46% (figuur 40, pagina 32).

Technologisch toonaangevende advocatenkantoren presteren beter dan de overige kantoren	Technologische leiders - Zeer goed voorbereid	In transitie- Zeer goed voorbereid
Gebruikt technologie om de dienstverlening aan klanten te verbeteren (bv. meer samenwerking, strategischer advies, flexibele dienstverleningsmodellen, aandacht voor gebruikerservaring, enz.)	42%	29%
Doet aan werving en behoud van het technologisch personeel dat nodig is om ons bedrijf/onze afdeling effectief te ondersteunen	41%	23%
Biedt meer specialisatie	39%	23%
Ontwikkelt vaardigheden zodat het personeel de technologie kan gebruiken	38%	29%
Doet de noodzakelijke investeringen in technologie	37%	28%
Heeft kennis van technologie en inzicht in de mogelijke voordelen ervan voor ons kantoor/onze afdeling	36%	26%
Houdt gelijke tred met de veranderende behoeften van cliënten	35%	26%
Heeft kennis van de beschikbare technologische oplossingen	35%	26%
Optimaliseert workflows en samenwerking binnen de praktijk/afdeling, met cliënten en externe dienstverleners/bedrijven en externe dienstverleners in één digitale werkruimte	33%	28%
Zorgt voor werving/behoud van juridisch personeel	31%	24%
Zet technologie ten volle in om de medewerkers een flexibele en hybride werkomgeving te bieden	30%	28%
Komt tegemoet aan de behoefte van cliënten aan ESG-advies	26%	12%

✓ In een oogopslag: Het veranderende advocatenkantoor

Voornaamste voorziene veranderingen

- 88% verwacht meer specialisatie in het aanbod van juridische diensten.
- 85% verwacht meer samenwerking en transparantie tussen kantoor en cliënt.
- 82% verwacht een toenemende inzet van technologie om de productiviteit te verhogen.

Top drie van kenmerken die juridisch talent verwacht maar niet altijd krijgt

- Balans tussen werk en privéleven – gematigde werkdruk; slechts 34% vindt dat hun kantoor zeer goed is in het bieden daarvan.
- Carrière-ontwikkeling/snellere promotiekansen; slechts 34% zegt dat hun afdeling zeer goed is in het bieden hiervan.
- Erkenning voor mijn werk/een duidelijk gevoel van richting, slechts 34% zegt dat hun kantoor zeer goed is in het geven hiervan.

Redenen voor weerstand tegen technologie

- 47% noemt een 'gebrek aan technologische kennis, inzicht of vaardigheden'.
- 43% wijst 'organisatorische kwesties' aan als reden.
- 10% geeft 'financiële kwesties' als reden op.

Investeringen in en gebruik van technologie

- *Technologisch toonaangevende* advocatenkantoren presteren over de hele linie beter en zijn winstgeverder dan andere kantoren: Van de technologisch toonaangevende kantoren meldt 63% een toename van de winst in het afgelopen jaar. Onder de overige kantoren is dat percentage 46%.
- 63% van de kantoren zal in de komende 12 maanden meer investeren in software ter ondersteuning van juridische werkzaamheden en 66% zal in de komende drie jaar de totale investeringen in technologie verhogen.
- Technologieën die door de kantoren het vaakst als 'het belangrijkste' worden aangemerkt zijn:
 - Documentbeheer
 - Cyberbeveiligings- & encryptietools
 - Digitale procesgang.
- Meer dan 70% verwacht dat vernieuwende technologieën – zoals big data en voorspellende analyse, Machine Learning, robotgestuurde procesautomatisering, AI en blockchain – in de komende drie jaar van invloed zullen zijn op hun afdeling. 35% of minder begrijpt deze technologieën zeer goed.



ESG leidt tot meer vraag bij juridische afdelingen en advocatenkantoren

Juridische professionals worden verder uitgedaagd door de ongekende groei van juridische kwesties op het gebied van milieu, maatschappij en goed bestuur – ESG (Environmental, Social & Governance). In 2022 heeft de *Future Ready Lawyer Survey* juridische professionals gevraagd naar die eisen zelf, naar de stappen die zij zetten om eraan tegemoet te komen en naar hun mate van paraatheid.

ESG in bedrijfsjuridische afdelingen

ESG is snel uitgegroeid tot een belangrijke en specialistische vraag aan bedrijfsjuridische afdelingen, en die vraag zal blijven groeien. Volgens *de enquête*:

- meldt 56% van de juridische afdelingen dat de vraag naar ESG-advies het afgelopen jaar is toegenomen;
- verwacht 64% dat de vraag van hun bedrijf om ESG-advies van de juridische afdeling in de komende drie jaar zal toenemen; en
- zegt slechts 39% van de juristen dat hun afdeling zeer goed is voorbereid om aan de ESG-verantwoordelijkheden van hun bedrijf te voldoen (figuur 35).

De behoefte aan het formuleren en delen van ESG-beleid en -procedures neemt ook toe. Een voorbeeld:

- 84% van de juridische afdelingen meldt dat hun advocatenkantoren in het afgelopen jaar vaker navraag hebben gedaan naar het ESG-beleid van hun bedrijf; en
- momenteel vraagt 67% van de juridische afdelingen van advocatenkantoren dat zij hun duurzaamheidsreferenties en ESG-beleid verstrekken; nog eens 30% is van plan dit binnen drie jaar te gaan doen (figuur 36).

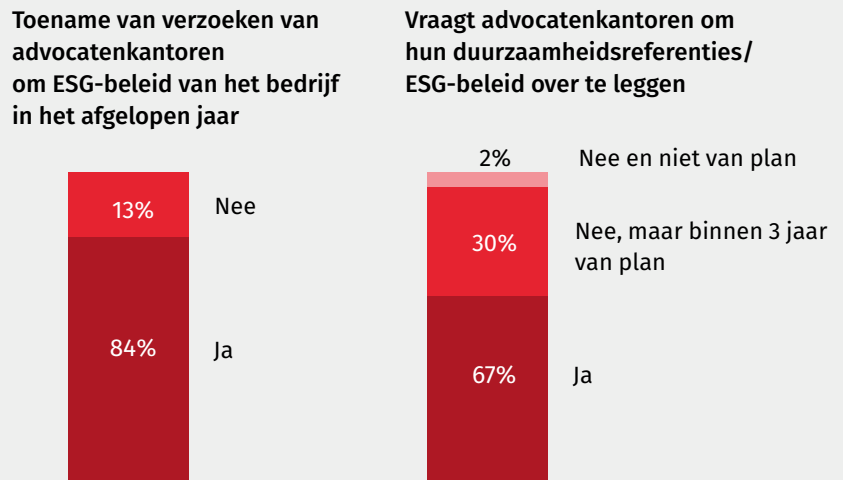
Figuur 35: Vraag van bedrijven naar ESG-advies stijgt explosief

56% van de juridische afdelingen geeft aan dat de vraag van bedrijven naar ESG-advies het afgelopen jaar is toegenomen en 64% verwacht dat die vraag de komende drie jaar nog verder zal toenemen. Slechts 39% van de juristen is echter van mening dat hun juridische afdeling zeer goed is voorbereid om aan de ESG-verantwoordelijkheden van hun bedrijf te voldoen.



Figuur 36: Delen van ESG-beleid & -procedures

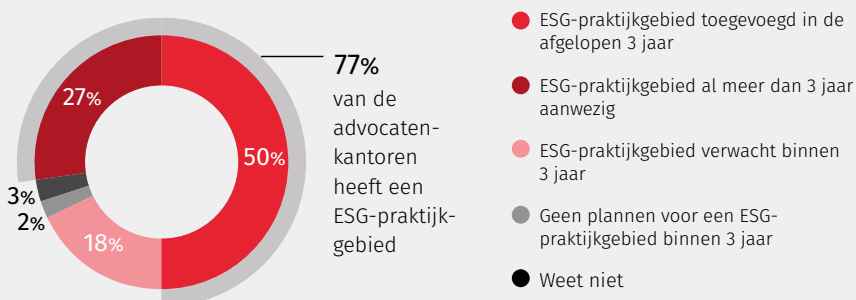
84% van de juridische afdelingen meldt dat hun advocatenkantoren vaker vragen om het ESG-beleid van hun bedrijf. 67% van de juridische afdelingen vraagt hun advocatenkantoren nu ook om hun ESG-beleid en duurzaamheidsreferenties, en 30% verwacht dit binnen de komende drie jaar te gaan doen.





Figuur 37: Groeiend aantal ESG-praktijkgebieden bij advocatenkantoren

77% van de kantoren die zakelijke cliënten bedienen geeft aan inmiddels een ESG-praktijkgebied te hebben; 51% hiervan is in de afgelopen drie jaar opgezet. Binnen drie jaar verwacht 95% van de kantoren die zakelijke cliënten bedienen een ESG-praktijkgebied te hebben.



ESG in advocatenkantoren

Advocatenkantoren zijn zich aan het positioneren om tegemoet te komen aan de toenemende vraag naar ESG-expertise. Momenteel geeft bijna 80% van de advocatenkantoren aan over de nodige ESG-expertise te beschikken. Meer specifiek:

- 27% van de kantoren zegt al meer dan drie jaar te beschikken over een ESG-praktijk;
- 50% zegt in de afgelopen drie jaar een ESG-praktijk te hebben toegevoegd; en
- 18% is van plan om in de komende drie jaar een ESG-praktijk toe te voegen (figuur 37).

Van de kantoren die nu een ESG-praktijk hebben, heeft 78% een praktijkleider, zo blijkt uit de *Future Ready Lawyer Survey*.

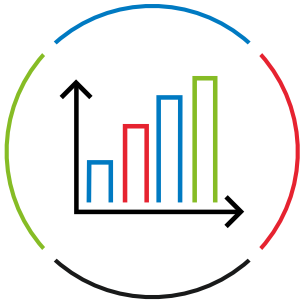
Advocatenkantoren ervaren een aanzienlijke groei in de vraag van cliënten naar ESG, maar die vraag is groter dan ze aankunnen:

- 45% van de kantoren meldt dat de vraag naar ESG-advies onder zakelijke cliënten in het afgelopen jaar is toegenomen;
- 59% verwacht dat de vraag van cliënten naar ESG-advies in de komende drie jaar zal toenemen;
- slechts 20% van de kantoren is van mening dat ze zeer goed voorbereid zijn om aan de vraag van klanten naar ESG-diensten te voldoen; en
- 60% heeft een ESG-beleid op schrift gesteld dat ze delen met (nieuwe) werknemers en met cliënten/prospects; 26% is van plan om binnen de komende drie jaar een dergelijk beleid te hebben en te delen (figuur 38).

Figuur 38: Advocatenkantoren staan voor de uitdaging om de groeiende vraag van cliënten naar ESG-advies bij te benen

45% van de advocatenkantoren meldt dat de vraag van zakelijke cliënten naar ESG-advies het afgelopen jaar is toegenomen; 59% verwacht dat deze vraag de komende drie jaar zal toenemen. Slechts 20% meent dat hun kantoor zeer goed is voorbereid om aan de vraag van cliënten naar ESG-diensten te voldoen.





Technologisch leiderschap zorgt voor concurrentievoordeel

In het vierde jaar van de *Future Ready Lawyer Survey*, is duidelijk gebleken dat technologie ieder jaar weer een cruciale onderscheidende factor blijkt voor betere prestaties binnen de juridische sector.

De gegevens leggen ook enkele sectortrends bloot in Europa en de VS: het toenemend belang van technologie veroverst stormenderhand de advocatenkantoren en juridische afdelingen van bedrijven; technologie is een doorslaggevende factor voor juridische afdelingen bij het kiezen van en vasthouden aan een advocatenkantoor; en een grotere inzet van technologie behoort, bij zowel juridische afdelingen als advocatenkantoren, tot de belangrijkste voorziene veranderingen.

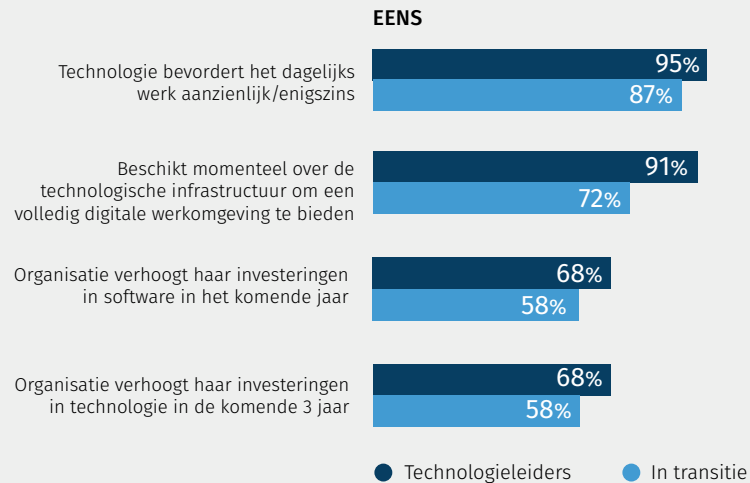
In 2022 heeft de *enquête* opnieuw bekeken hoe de organisaties die technologie het effectiefst inzetten (de *Technology Leaders*) presteren in vergelijking met de organisaties die nog niet zoveel gebruikmaken van technologie als ze zouden moeten, maar dat wel van plan zijn in de toekomst (de organisaties 'in transitie').

De gegevens zijn duidelijk: *Technology Leaders* doen het goed. Jaar in, jaar uit presteren zij beter dan andere organisaties op diverse belangrijke punten en tonen daarmee aan waarom investeren in en toepassen van de juiste technologie belangrijk is.

In 2022 beschouwde 54% van de organisaties zichzelf als *Technology Leaders*, en 44% zag zichzelf als 'in transitie'. Het aantal organisaties dat zichzelf ziet als *Technology Leaders* is daarmee gestegen ten opzichte van voorgaande jaren (40% in 2021 en 39% in 2020). Dit is niet verrassend

Figuur 39: Technologieleiders beschikken al over een stevigere infrastructuur en verhogen hun uitgaven aan technologie sterker dan de rest

Over het geheel genomen hebben technologisch toonaangevende organisaties significant meer kans reeds te beschikken over een stevige technologische infrastructuur; daarnaast zijn zij ook nog meer geneigd hun korte- en langetermijninvesteringen in ondersteunende technologieën voor hun kantoor of afdeling te verhogen.



gezien de voortdurende investeringen in technologie in de afgelopen jaren en de dringende behoefte aan technologische adoptie veroorzaakt door de pandemie. Zakelijke dienstverleners beschouwen zichzelf iets vaker als *Technology Leaders* (59%) dan advocatenkantoren (55%) en juridische afdelingen (53%).

Technology Leaders hebben superieure veerkracht, meer wendbaarheid en betere prestaties laten zien tijdens de pandemie en binnen een snel veranderend juridisch landschap.

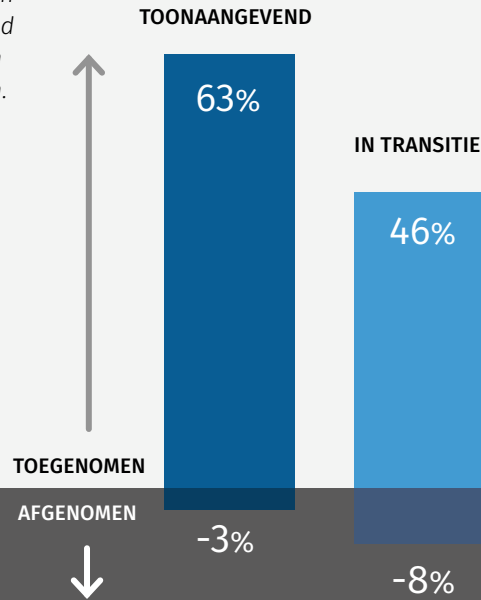
Zo is de kans aanzienlijk groter dat *Technology Leaders* reeds beschikken over een krachtige technologische infrastructuur om een volledig digitale

werkomgeving te bieden. 91% van de *Technology Leaders* geeft aan dat dit inderdaad het geval is. Ook is de kans groter dat zij hun investeringen in software in het komende jaar zullen verhogen, alsmede hun investeringen in technologie in de komende drie jaar; 68% van de *Technology Leaders* geeft dit inderdaad aan (figuur 39).

Doordat zij de technologie beter beheersen, zijn *Technology Leaders* eerder geneigd te verklaren dat technologie hun dagelijks werk bevordert. In totaal zegt 95% van de *Technology Leaders* dit, vergeleken met 87% van de organisaties die 'in transitie' zijn. *Technology Leaders* koesteren ook eerder de verwachting dat vernieuwende technologieën als AI en big data binnen

Figuur 40: Technologisch toonaangevende advocatenkantoren zijn winstgevender

Kantoren die zichzelf beschouwen als technologisch toonaangevend zijn winstgevender dan kantoren die aangeven 'in transitie' te zijn.



drie jaar een impact zullen hebben, en de kans dat zij deze technologieën begrijpen is significant hoger, aldus de *Future Ready Lawyer Survey*.

Zoals opgemerkt zijn technologisch toonaangevende advocatenkantoren ook winstgevender dan de kantoren die een overgang maken naar meer technologiegebruik. In 2022 meldt 63% van de technologisch toonaangevende advocatenkantoren een hogere winst, vergeleken met 46% van de kantoren 'in transitie' (figuur 40). Deze trend komt elk enquêtejaar terug: technologisch toonaangevende advocatenkantoren laten steeds weer een hogere winst zien.

Voor specifieke gegevens over technologisch toonaangevende juridische afdelingen en advocatenkantoren verwijzen wij u naar de desbetreffende hoofdstukken in deze rapportage (respectievelijk op de pagina's 20 en 28).

Technology Leaders doen het goed. Jaar in, jaar uit presteren ze beter dan andere organisaties ... en tonen aan waarom investeren in en toepassen van de juiste technologie zo belangrijk is.



Inzichten van prominenten: Voorop in verandering

Industrieleiders uit Europa en de VS delen hun inzichten over trends, technologie en transformatie binnen de juridische sector.

Bob Ambrogi

Robert Ambrogi is een advocaat en journalist uit Massachusetts die zich al meer dan 20 jaar bezighoudt met juridische technologie en het internet, voornamelijk via zijn blog LawSitesBlog.com en nu ook via zijn podcast LawNext.com.

Wat zijn volgens u de belangrijkste langetermijneffecten van de pandemie voor de juridische sector?

De pandemie heeft de fysicografie van het recht voorgoed veranderd: het is niet langer gebonden aan fysieke kantoren of grote steden. Dat biedt nieuwe mogelijkheden op verschillende niveaus. Zakelijke cliënten die juridische diensten nodig hebben, kunnen nu kiezen uit een breed en divers palet van advocatenkantoren en alternatieve juridische dienstverleners. Virtuele bedrijfsvoering maakt advocatenkantoren en andere juridische dienstverleners efficiënter en concurrerender, voor zowel cliënten als talenten. Zelfs nu de terugkeer naar kantoor begonnen is, zal de juridische sector nooit meer kantoorgebonden zijn.

Nu de basistechnologieën grotendeels zijn ingevoerd, is het de vraag welke technologieën juridische professionals hierna prioritair moeten invoeren om de werkomgeving echt te moderniseren.

Hoewel de pandemie binnen de sector heeft geleid tot een versnelde invoering van de basistechnologieën, is er meer nodig om in de toekomst succesvol te blijven. Het allerbelangrijkste is dat juridische professionals leren om het gebruik van gegevens volledig te omarmen in alle aspecten van hun werk. Technologie biedt essentiële hulpmiddelen, maar gegevens bieden de inzichten die nodig zijn om die hulpmiddelen zo effectief mogelijk in te zetten. Van juridisch onderzoek tot processtrategie, van naleving tot prijsstelling: gegevens zijn de sleutel tot slimmere besluitvorming.

Zijn de relaties tussen cliënten en kantoor sterker of zwakker geworden als gevolg van de pandemie?

De pandemie heeft sommige relaties tussen cliënt en kantoor versterkt en andere verzwakt. Het verschil zit hem in de manier waarop kantoren op de pandemie hebben gereageerd – en hoe ze hebben gereageerd, hangt op zijn beurt weer af van hoe goed ze voorbereid waren voordat de pandemie toesloeg. Kantoren die al vóór de pandemie een stevige technologische basis (hadden, zijn er) het beste in geslaagd om hun cliënten een ononderbroken

“Technologie biedt essentiële hulpmiddelen, maar gegevens bieden de inzichten die nodig zijn om die hulpmiddelen zo effectief mogelijk in te zetten. Van juridisch onderzoek tot processtrategie, van naleving tot prijsstelling: gegevens zijn de sleutel tot slimmere besluitvorming.”

“Er ontstaan waarschijnlijk nieuwe bedrijven die zich richten op het oplossen van juridische problemen door de deskundigheden van bijvoorbeeld advocaten, projectmanagers, IT'ers en data-analisten samen te brengen.”

dienstverlening te bieden tijdens de pandemie. En naarmate de pandemie langer aansleepte, waren diezelfde kantoren het meest geneigd om te blijven innoveren op het gebied van dienstverlening aan de cliënt. Maar bedrijven zonder stevige technologische basis hadden door de pandemie moeite om hun klanten effectief van dienst te zijn en moesten snel een inhaalslag maken.

Helena Hallgarn

Helena Hallgarn is een pionier op het gebied van juridische technologie in Scandinavië. Na een carrière van 16 jaar in de advocatuur werd ze medeoprichter van Virtual Intelligence VQ 2010, een leverancier van innovatieve IT-tools voor de juridische sector. Helena is daarnaast vicevoorzitter en ambassadeur van de ELTA (European Legal Technology Association) in Zweden.

Er wordt wel gezegd dat de technologische transformatie in de juridische sector nog maar net begonnen is; dat deze noodzakelijk was geworden door de pandemie, maar dat er nog veel meer moet gebeuren in de toekomst. Waar is volgens u de grootste verandering nodig om de juridische sector echt te moderniseren, en wanneer verwacht u die te zien?

Tot dusver zien we een grote belangstelling voor juridische technologie en verschillende nieuwe technologische oplossingen die verandering willen aanbrengen in de manier waarop juristen hun juridische werkzaamheden beheren. De focus heeft daarbij vooral gelegen op de jurist en hoe deze de juridische werkzaamheden afhandelt. We hebben nu een verschuiving nodig richting cliënten en hun bedrijven: hoe lossen we hun zakelijke problemen op die verband houden met juridische kwesties?

Er ontstaan waarschijnlijk nieuwe bedrijven die zich richten op het oplossen van juridische problemen door de deskundigheden van bijvoorbeeld advocaten, projectmanagers, IT'ers en data-analisten bij elkaar te brengen. Een bedrijf wil bijvoorbeeld een zakelijk probleem oplossen, zoals het beheer van zijn overeenkomsten, waaronder het opstellen van verkoopovereenkomsten, het beheer van een nieuwe regeling ter bescherming van klokkenluiders of een Q&A-tool voor arbeidsrechtelijke kwesties. In plaats van te proberen een technische oplossing te implementeren – waarvan we weten dat die in veel gevallen in de praktijk faalt – of een jurist in te schakelen om een deel van het probleem op te lossen, zou het zich kunnen wenden tot een bedrijf dat het allemaal regelt: de juridische kwesties afhandelt, een geschikte oplossing implementeert en het geheel geïmplementeerd en gebruiksklaar oplevert aan het bedrijf. Het zal waarschijnlijk nog enkele jaren duren tot het zover is, maar zodra cliënten over deze mogelijkheid beschikken en het potentieel ervan inzien, gaan wij waarschijnlijk een echte disruptie meemaken in de juridische dienstverlening.

Nu de basistechnologieën grotendeels zijn ingevoerd, is het de vraag welke technologieën juridische professionals hierna prioritair moeten invoeren om de werkomgeving echt te moderniseren.

De positieve hype van vorig jaar rondom juridische technologie heeft erin geresulteerd dat advocatenkantoren in allerlei legal tech tools investeren. Veel advocatenkantoren hebben nu dus toegang tot documentbeheerssystemen, verschillende soorten workflowsystemen, documentassemblagesystemen en alle functionaliteiten van basisprogramma's zoals Excel.

Maar in plaats van alleen maar nieuwe technologieën te implementeren, zouden ze de technologieën die ze reeds in huis hebben beter moeten gebruiken. De toegang tot al deze technologische hulpmiddelen en platforms biedt een enorme kans om de sector echt te moderniseren.

Om deze modernisering van de sector voort te zetten, moet de focus liggen op standaardisatie. Zonder standaardisatie is er geen succesvolle voortgang in workflow en automatisering mogelijk. De volgende stap in de transformatie van de sector zou dan ook moeten zijn te kijken naar wat er gestandaardiseerd kan worden.

Welke taken en zaken zijn geschikt voor standaardisatie? Deze taken en zaken moeten vervolgens grondig worden geanalyseerd en gedefinieerd. Dit dient te gebeuren in samenwerking met mensen die veel ervaring hebben met deze taken en zaken, om relevante alternatieven, opties, teksten enzovoort vast te stellen. Het is hierbij ook belangrijk manieren te vinden om het beheer van deze taken en zaken te verbeteren. Benadrukt moet worden dat het cruciaal is deze daadwerkelijk te definiëren in samenwerking met de juiste mensen die echt de juiste ervaring hebben. Anders zou men zich weleens blind kunnen staren op de manier waarop juristen met dit soort taken en zaken 'horen' om te gaan. Natuurlijk moeten juristen en de sector openstaan voor verandering op technologisch gebied, maar veel juridisch-technologische projecten zijn mislukt door een theoretische kijk op hoe de dingen 'horen te worden gedaan', zonder dat er echt begrip was voor de redenen waarom die dingen in werkelijkheid op een bepaalde manier worden beheerd.

Advocatenkantoren die werken met standaardisatie kunnen meer uit hun technologie halen. Zodra taken en zaken gestandaardiseerd zijn en ondersteund worden door technologie, is de tijd die besteed wordt aan het beheer van deze taken veel beter in te schatten. Hierdoor kun je voor dat soort werkzaamheden overstappen op een systeem met een vaste prijs. Dat is pas echt een modernisering van je bedrijf.

Zijn de eisen van cliënten veranderd als gevolg van de pandemie? Zo ja, hoe?

Tijdens de pandemie zijn we allemaal gewend geraakt aan online meetings, via oplossingen als Zoom, Microsoft Teams of Google Meet. Dat heeft onze kijk op vergaderen echt veranderd; het is vanzelfsprekend geworden om vergaderingen online te organiseren in plaats van fysiek. Daarmee wordt de wereld toegankelijker; je wordt minder afhankelijk van je geografische omgeving. In plaats van lokaal te zoeken naar juridische adviseurs binnen je eigen gemeenschap, kun je gemakkelijk je perspectief verbreden en zijn er veel meer alternatieven te vinden. Het maakt niet meer uit of je adviseurs in de buurt zitten. In plaats daarvan kan de focus komen te liggen op kennis en prijs. Dan kun je ook buiten de grote steden een vakbekwaam alternatief vinden met een goede prijs-kwaliteitverhouding. Zo kunnen cliënten gemakkelijker op zoek naar de adviseur die het best bij hen past. Hoe beter een zaak is gedefinieerd en beschreven, hoe gemakkelijker cliënten de prijzen tussen verschillende adviseurs kunnen vergelijken. Traditionele grote stadskantoren moeten zich hieraan aanpassen. Zij kunnen zaken ofwel complexer maken – dat wil zeggen moeilijk te vergelijken – ofwel zich openstellen voor een grotere verscheidenheid van diensten tegen verschillende prijzen, bijvoorbeeld door een flexibelere inzet van personeel met gebruikmaking van beschikbare adviseurs vanuit andere locaties.



“De transformatie vereist in de eerste plaats dat wij geloven in de voordelen van technologie voor de juridische wereld. Dit betekent dat wij ruimte moeten maken voor verandering in onze manier van werken, in hoe wij onze teams managen en de mensen selecteren die deze teams moeten samenstellen en in de manier waarop wij gedifferentieerde diensten verlenen aan onze cliënten, zowel intern als extern.”

Patricia Manca Diaz

Patricia Manca Diaz is partner bij PwC Spanje, verantwoordelijk voor nieuwe rechtsgebieden, belastingen en juridische diensten.

Er wordt wel gezegd dat de technologische transformatie in de juridische sector nog maar net begonnen is; dat deze noodzakelijk was geworden door de pandemie maar dat er nog veel meer moet gebeuren in de toekomst. Waar is volgens u de grootste verandering nodig om de juridische sector echt te moderniseren, en wanneer verwacht u die te zien?

Zoals de vraag al duidelijk laat zien, denk ik dat de pandemie deze transformatie inderdaad op een bepaalde manier heeft geforceerd, maar eerder omdat er in die context simpelweg een noodzaak bestond om de werkzaamheden zo te beheren. Zij is dus niet zozeer voortgekomen uit een professionele bezorgdheid binnen de sector; die was er niet helemaal op afgestemd – en is dat ten dele nog steeds niet. Het is juist zo'n cultuuromslag die nodig is om te kunnen spreken van een echte modernisering van de juridische wereld. Culturele belemmeringen spelen binnen de sector nog steeds een belangrijke rol. Dat begint al met het feit dat de huidige onderwijssystemen in de juridische wereld niet geheel bevorderlijk zijn voor het doorvoeren van deze veranderingen onder nieuwe generaties advocaten. Die zullen blootstaan aan een radicaal andere wereld. De transformatie vereist in de eerste plaats dat wij geloven in de voordelen van technologie voor de juridische wereld. Dat betekent dat wij ruimte moeten maken voor verandering in onze manier van werken, in hoe wij onze teams managen en de mensen selecteren die deze teams moeten samenstellen en in de manier waarop wij gedifferentieerde diensten verlenen aan onze cliënten, zowel intern als extern.

Wanneer zal deze verandering zich voltrekken? Ik durf daar geen tijdspad aan te koppelen, maar ik denk dat we, net als tijdens de pandemie, gedwongen worden tot veranderingen die we drie jaar geleden niet voor mogelijk hielden: verandering van onze manier van werken, nieuwe actoren in het juridische ecosysteem, veranderingen in de werkelijkheid van de cliënt en zijn bedrijfsmodel. Het zal het macro-economische systeem zelf zijn dat op middellange termijn veranderingen afdwingt die hopelijk zinvol zullen zijn voor de beroepsgroep.

Hebben we nu een echte technologische transformatie meegemaakt in de juridische sector, of bestaat het risico dat we alleen maar in het wilde weg hebben geautomatiseerd? En zo ja, is het dan te laat om de 'best in process' veranderingen door te voeren die wellicht nodig zijn?

Ik denk dat we nog geen getuige zijn geweest van een echte transformatie van de juridische sector. Wel zien we dat er technieken of instrumenten worden ingevoerd waarmee we ons werk beter kunnen beheren. Maar dat is geen transformatie, zelfs niet vanuit technologisch oogpunt. Er is pas sprake van technologische transformatie wanneer je innovatie ziet, multidisciplinaire teams (techneuten/juristen), nieuwe dienstverleningsmodellen, geavanceerde digitale scholing voor juristen, pure samenwerkingsmodellen en -platforms, enzovoort. Het is nooit te laat; ik denk dat de snelle toename van het aantal alternatieve juridische dienstverleners een voorbeeld is van innovatie en van de nieuwe typen bedrijfsmodellen en leveringswijzen waar de cliënt nu al om vraagt.

Waar voorziet u in de toekomst de grootste waarde/impact van AI voor juristen?

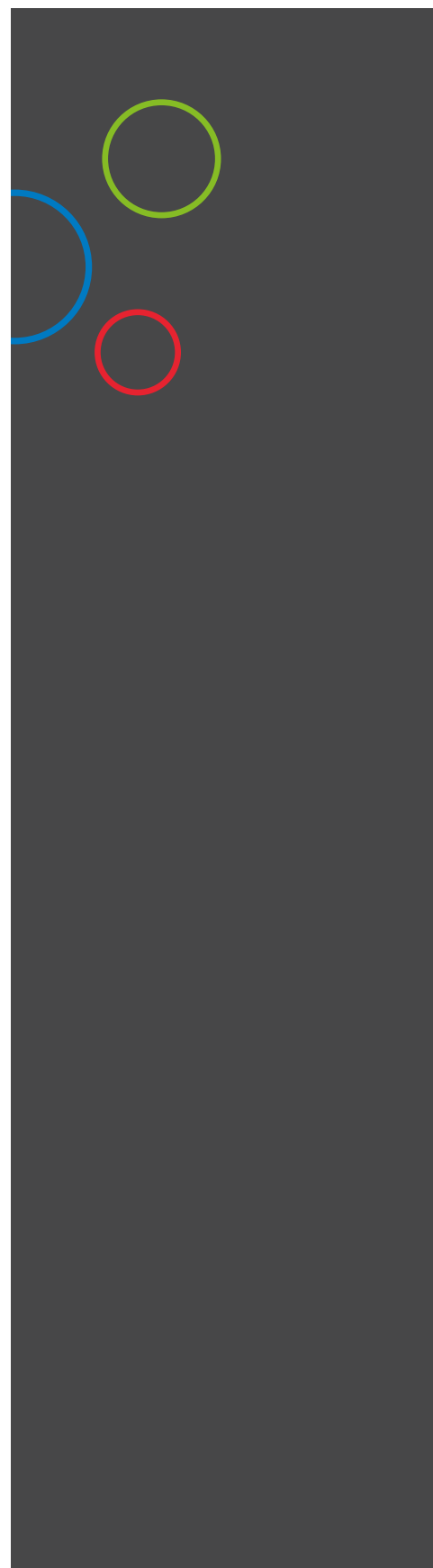
Voor mij zit het duidelijk in de mogelijkheden die AI ons biedt om patronen te herkennen. Zo helpt zij ons juristen situaties te voorzien, strategieën uit te stippelen, toekomstgerichte beslissingen te nemen die niet zozeer reactief zijn maar proactief. Dit alles zowel op rechtsgebieden waar AI al op controversiële wijze wordt gebruikt – bijvoorbeeld voor het bepalen van een procedurele strategie in rechtszaken – als op andere gebieden, zoals regelgeving, waar AI ons de kans biedt trends te bestuderen voordat deze regelgeving wetgeving wordt.

Juristen beheersen risico's. Dus technologie zoals AI, waarmee wij kunnen anticiperen op relevante wijzigingen in de regelgeving, is van grote waarde, omdat we daarmee laten zien dat wij kunnen anticiperen op het beheersen van potentiële regelgevingsrisico's die van invloed zijn op het bedrijfsmodel van onze cliënt. We bewegen ons in een wereld van regelgeving die steeds complexer wordt, niet alleen qua hoeveelheid, maar ook qua diversiteit van zaken die onderling verband houden. Deze wereld stelt het analytisch vermogen van de advocaat op de proef, gezien de toenemende specialisatie en kennis die zij vereist. In die zin zie ik AI als een bondgenoot en als een uitgelezen kans voor de sector om onze advies- en analysetaak ten behoeve van onze cliënten te verlichten. Voor ons als juridische professionals biedt AI bovendien eindeloze specialisatiemogelijkheden ten aanzien van de mogelijke uitdagingen en risico's van het gebruik van AI op het gebied van ethiek en regelgeving.

Wat zijn de implicaties van het toenemende belang van ESG voor juridische afdelingen?

Duurzaamheid is steeds nadrukkelijker onderdeel van de strategische plannen van ondernemingen. Door de complexiteit als gevolg van de toenemende regelgevings- en marktdruk is een preventieve in plaats van een reactieve juridische afdeling noodzakelijk geworden om een evenwicht te vinden tussen bescherming van de merkreputatie, stabiliteit van de waardeketen en streven naar meer efficiëntie. Maar deze factor strekt zich uit tot de waardeketen. Garanderen dat het streven naar duurzaamheid ook de leveranciers omvat, betekent voor de juridische afdeling dus ervoor zorgen dat het bedrijfsbeleid wordt nageleefd en dat die naleving kan worden aangetoond. Echter, wanneer we spreken over klimaatneutraliteit voor het jaar 2050 als doelstelling en over de daarmee samenhangende regelgeving in verschillende landen, alsook over de verplichtingen van financiers of grote cliënten, dan legt deze doelstelling aan nieuwe bedrijven verplichtingen op – zowel materieel als op het gebied van verslaggeving – die rechtstreeks van invloed zijn op juridisch gebied.

Anderzijds vormen de digitalisering en automatisering op verschillende bedrijfsgebieden een duidelijk risico voor het behoud van hoogwaardige banen alsmede voor de scholing en 'upskilling' van professionals. De betrokkenheid bij die werknemers die niet mee kunnen is een van de sleutels tot de verbondenheid van ondernemingen met werknemers en samenleving. Deze verbondenheid met werknemers en samenleving leidt tot het ontstaan van nieuwe modellen voor arbeidsverhoudingen en van een nieuw ecosysteem tussen de generaties. Deze worden nu reeds zichtbaar en omvatten ook voor interne juridische afdelingen een belangrijke rol ten aanzien van interne regelgeving en nieuw bedrijfsbeleid.



“[De pandemie] heeft duidelijk gemaakt dat er behoefte is aan permanente scholing op het gebied van technologie en aan de ontwikkeling van interfaces en workflows die advocaten tijdens een workflowproces aan het juiste instrument koppelen.”

Jean O’Grady

Jean P. O’Grady is een thought leader binnen de juridisch-technologische gemeenschap en auteur van de blog DeweyBStrategic.com. Ze is lid van de New York State Bar en heeft meer dan 30 jaar ervaring in het ontwikkelen van strategische informatie-initiatieven voor Am Law 100-advocatenkantoren. Ze was ook adjunct-faculteitsmedewerker aan de graduate schools of Library and Information Science van St. John’s University en Long Island University.

Wat zijn volgens u de belangrijkste langetermijneffecten van de pandemie voor de juridische sector? Kijk eens naar advocatenkantoren, bedrijfsjuridische afdelingen, zakelijke dienstverleners/alternatieve juridische dienstverleners.

De pandemie heeft de invoering van technologie gestimuleerd. En daarnaast heeft zij de noodzaak onderstreept van voortdurende technologische scholing en van de ontwikkeling van interfaces en workflows waarmee advocaten tijdens een workflowproces aan het juiste hulpmiddel worden gekoppeld. Er zijn gewoon te veel gespecialiseerde instrumenten in advocatenkantoren. De ontdekking en toepassing van gespecialiseerde instrumenten blijft een uitdaging.

Welke spelers of gebieden in de juridische sector zullen de komende tijd de meeste disruptie ondervinden – ten goede of ten kwade – en waarom?

Zowel leveranciers als advocatenkantoren worden geconfronteerd met een crisis op het gebied van technisch en ondersteunend talent. Ik heb het gevoel dat zowel product-ontwikkeling als klantenservice hieronder te lijden hebben, omdat iedereen concurreert om technisch talent. Data science – de toenemende behoefte maakt de concurrentiestrijd groter.

Er wordt wel gezegd dat de technologische transformatie in de juridische sector nog maar net begonnen is; dat deze noodzakelijk was geworden door de pandemie, maar dat er nog veel meer moet gebeuren in de toekomst. Waar is volgens u de grootste verandering nodig om de juridische sector echt te moderniseren, en wanneer verwacht u die te zien?

Ik ben er niet zeker van dat een maatschap de beste organisatiestructuur is om verandering teweeg te brengen, aangezien deze zo gebonden is aan een mobiele laterale talentenpool van rainmakers.

Wat is de belangrijkste les die de juridische sector uit de pandemie heeft getrokken – en hoe zal die les in de toekomst in de praktijk worden gebracht?

Mensen hoeven niet op kantoor te zijn om productief te zijn. Zoom-vergaderingen bleken een heel goede lijm te zijn om teams op afstand bij elkaar te houden.

Nu de basistechnologieën grotendeels zijn ingevoerd, is het de vraag welke technologieën juridische professionals prioritair moeten invoeren om de werkomgeving echt te moderniseren.

API's voor het integreren van interne en externe data om de workflow te stroomlijnen en nieuwe inzichten te genereren. Advocaten hebben workflowomgevingen nodig die hen passief koppelen aan de juiste bron voor dat gedeelte van de workflow.

In reactie op de pandemie zijn veel juridische organisaties snel overgestapt op essentiële technologieën. Wat moeten zij doen om dit momentum te behouden en toegevoegde waarde uit nieuwe technologieën te halen?

Technologische scholing moet verplicht worden voor medewerkers. Veel kantoren zijn terughoudend met het verplicht stellen van scholing in de kerninstrumenten voor hun praktijk. Dit leidt tot een minder efficiënte dienstverlening en een lagere ROI voor investeringen in technologie.

Waar voorziet u in de toekomst de grootste waarde/impact van AI voor juristen?

Ik blijf hameren op scholing DUS zou ik graag een AI-tool zien die je naar de juiste hulpbron leidt. Dat je bijvoorbeeld zegt: 'Siri, ik moet M&A-clausules benchmarken' en dat Siri dan de juiste tool opent – Wolters Kluwer M&A Deals.

De pandemie heeft veel juridische professionals meer controle gegeven over hun tijd en werkzaamheden – en dat bevalt ze goed. Toch willen veel werkgevers mensen weer fulltime op kantoor hebben. Hoe ziet u dit getouwtrek in de juridische sector uitpakken?

Dat is een lastige. Ik denk dat het nodig is om af en toe naar kantoor te komen. Eén manier om daar het maximale uit te halen is door één dag per week verplicht te stellen voor het hele kantoor, de hele afdeling of de hele praktijkgroep – zo geef je mensen meer kans op 'face time' en het ontwikkelen van persoonlijke relaties.

Martin O'Malley

Martin O'Malley is CEO van Wolters Kluwer Legal & Regulatory, een wereldwijd toonaangevende leverancier van juridische en compliance-oplossingen. Martin is een gevestigde naam in de sector, met 25 jaar leidinggevende ervaring binnen internationale organisaties ten dienste van professionals.

Wat is de belangrijkste les die de juridische sector uit de pandemie kan trekken – en hoe zal die les in de toekomst in de praktijk worden gebracht?

De afgelopen tweeënhalve jaar hebben bewezen dat advocaten en juridische organisaties zeer succesvol kunnen (samen)werken zonder face-to-facecontact met collega's of cliënten. Hierdoor zijn hybride werken en afstandswerken blijvertjes geworden in de juridische wereld. Het enige wat je nodig hebt is betrouwbare toegang op afstand tot de benodigde tools en content via cloudoplossingen, in combinatie met vertrouwen, verantwoordelijkheid en flexibiliteit.



“Met de toenemende complexiteit van wet- en regelgeving voor organisaties wordt het gebruik van AI steeds vanzelfsprekender voor juridische professionals. Nu de fantasieën over en angstbeelden van de 'robotjurist' achter ons liggen, begrijpen juristen steeds beter hoe AI, door gaandeweg te leren en patronen te herkennen, waardevolle ondersteuning kan bieden bij complexe operaties.”

Een andere les zou het besef kunnen zijn van de waarde die technologie kan creëren voor professionals – en ook hier is er geen weg terug. De pandemie heeft iedereen naar een hoger niveau van digitale volwassenheid gebracht, en de impact daarvan is tweeledig: de invoering van routinematige digitale oplossingen leidde onder juristen tegelijkertijd tot een grotere bewustwording van geavanceerdere technologieën – zoals AI – waar die voor sommigen in het verleden misschien te complex leken. Nu zijn die geavanceerde technologieën vertrouwd en toegankelijker geworden. Vervolgens leidde die bredere digitale horizon onder juristen ook tot een paradigmaverschuiving ten aanzien van de adoptie van technologie. Het paradigma schoof van afstemming tussen 'juridische taak + technologie' naar een ROI-gebaseerde benadering van 'verhoogde productiviteit/efficiëntie + bespaard(e) tijd/geld'.

Hebben we nu een echte technologische transformatie gezien in de juridische sector, of bestaat het risico dat we alleen maar als een kip zonder kop hebben geautomatiseerd? En zo ja, is het te laat om de 'best in process' veranderingen aan te brengen die wellicht nodig zijn?

In de eerste fasen van de pandemie was de invoering van technologie duidelijk ingegeven door de noodzaak binnen de juridische sector, en aanvankelijk waren de oplossingen vrij generiek. Daarna richtten juristen zich op het versterken van de basis: document-, contract- en workflowbeheer, samenwerkingstools, bedrijfsregels en digitale processen waren topprioriteiten voor zowel advocatenkantoren als juridische afdelingen. We zagen dat specifieke juridische cloudoplossingen zoals Legal Practice Management (LPM) in advocatenkantoren en Corporate Legal Management (CLM) ook doordrongen in kleinere kantoren en ondernemingen. Deze aanpak zal organisaties zeker een stabielere digitale basis opleveren, alvorens andere digitale lagen worden toegevoegd.

Het 'nieuwe normaal' is duidelijk de motor achter de consistentere voortgang in de adoptie van technologie. De volgende stappen zijn tools die het intellectuele juridische werk ondersteunen: documentrevisie, slimme meldingen bij wetswijzigingen, zaakvoorbereiding. Daarnaast zullen de markttrends, toenemende complexiteit van naleving, hoge werkdruk en behoefte aan hogere productiviteit, zich de komende jaren alleen maar sterker doorzetten. Hierdoor zullen professionals juist nog sneller naar nieuwe juridische technologie grijpen.

Waar voorziet u in de toekomst de grootste waarde/impact van AI voor juristen?

De toenemende complexiteit van wet- en regelgeving voor organisaties maakt het gebruik van AI steeds vanzelfsprekender voor juridische professionals. Nu de fantasieën over en angstbeelden van de 'robotjurist' achter ons liggen, begrijpen juristen steeds beter hoe AI, door gaandeweg te leren en patronen te herkennen, waardevolle ondersteuning kan bieden bij complexe operaties.

AI zal de grootste waarde creëren wanneer zij volledig is ingebed in tools en processen. Met andere woorden: wanneer gebruikers zich niet eens realiseren dat ze AI-technologieën gebruiken. AI zal de grootste impact hebben wanneer ze wordt ingezet om juridische documenten te doorgronden: documentrevisie, contractanalyse, voorbereiding van rechtszaken en verbetering van juridisch onderzoek. Tegelijkertijd zal AI ook de weg vrijmaken voor een nieuwe generatie van juridische meldingsfuncties die wetswijzigingen zullen doorgeven indien en wanneer deze relevant zijn voor individuele juridische professionals en de zaken waaraan zij werken.

Giulietta Lemmi

Giulietta Lemmi is de CEO van Wolters Kluwer Italia en van de wereldwijde Legal Software-business van Wolters Kluwer Legal & Regulatory. De snelgroeiende Legal Software-business biedt deskundige softwareoplossingen zoals Legisway en Kleos aan advocaten en juridische afdelingen in heel Europa, om de efficiëntie te verhogen en resultaten te boeken. Bij Wolters Kluwer Italia richt Giulietta zich op het creëren van sterk klantgerichte bedrijfsstrategieën en innovatieve oplossingen.

Aan welke technologie moeten juridische professionals voorrang geven, nu basistechnologie grotendeels is geïmplementeerd, om hun werkomgeving echt te moderniseren?

Om een écht effectieve en efficiënte digitale werkplek op te zetten, zien we nu dat, naast basistechnologieën zoals Law Practice Management (LPM) en Enterprise Legal Management (ELM), er tools nodig zijn voor digitale samenwerking en workflowautomatisering op het gebied van contract lifecycle management, privacymanagement en e-voting. Deze technologieën worden steeds belangrijker omdat ze cruciaal zijn om tijd te besparen en risico's te beperken. Bovendien maken ze optimaal gebruik van LPM en ELM door alle gegevens via naadloos gekoppelde processen te integreren.

Optimalisering van het gebruik van basistechnologieën kan ook essentieel zijn voor belangrijke transformationele technologieën zoals AI, big data en predictive analytics.


Waar denkt u dat AI in de toekomst de grootste toegevoegde waarde heeft voor juristen?

De potentiële voordelen van AI in de juridische praktijk zijn duidelijk: het kan de productiviteit verbeteren en kostbare fouten voorkomen, en in sommige gevallen kan het er ook voor zorgen dat processen soepeler verlopen, waardoor er sneller onderzoek kan worden gedaan en sneller beslissingen kunnen worden genomen. Om een idee te geven van de dingen die AI (binnenkort) kan doen voor de juridische sector: denk aan due diligence reviews, het opstellen, analyseren en onderhandelen van contracten, het analyseren van IP-assets en juridische kosten, het vergroten van de effectiviteit van rechtszaken door middel van voorspellende resultaten en het voorkomen van fraude (bijvoorbeeld in het geval van juridische schulden in de verzekeringssector) en risicomanagement.

De impact van AI zal in de toekomst steeds groter worden en dit benadrukt nogmaals hoe groot de noodzaak is voor duidelijke regels over het gebruik ervan, vooral op het gebied van ethiek.

Wat zou u organisaties adviseren als het gaat om het werven of het behoud van talent?

Om de nieuwe generatie juridische professionals aan te trekken, moeten bedrijven en advocatenkantoren uiteraard uitstekende voorwaarden (salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden) en vooruitzichten bieden, maar dat is niet voldoende. Deze nieuwe generatie hecht veel belang aan een goede balans tussen werk en privé en aan betekenisvolle en inspirerende zingeving. Ze willen werken voor een bedrijf dat zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt en dat waarden voorstaat die aansluiten



“Juridische afdelingen worden door raden van bestuur gevraagd om succesvolle ESG-programma's op te zetten, van het definiëren van de scope van kwesties met de grootste impact tot het managen van de uitvoering, om er zeker van te zijn dat elke programmacomponent de belangrijkste doelstellingen behaalt. Advocatenkantoren kunnen op hun beurt meer verschillende cliënten aantrekken, door aan hun ESG-behoefte te voldoen. Tegelijkertijd garandeert het vrijgeven van ESG-informatie dat advocatenkantoren zich houden aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.”

bij hun persoonlijke waarden. Als advocatenkantoor moet je een cultuur creëren die aantrekkelijk is voor millennials en gen-Z'ers, anders overtuig je ze niet.

Bied getalenteerde professionals daarnaast de mogelijkheid om optimaal gebruik te maken van de nieuwste technologie om snel hun expertise op te bouwen. Dat helpt zeker om nieuwe talenten aan te trekken.

En ten slotte, maar heel relevant: permanente flexibiliteit wat betreft werkplek en uren. Tijdens de pandemie hebben advocatenkantoren en juridische afdelingen bewezen dat ze op afstand kunnen werken en nu wordt verwacht dat deze flexibiliteit permanent is. Of het nu gaat om de balans tussen werk en privé, over welzijn of gewoon flexibele uren; 'werken op kantoor' is maar een van de vele opties die de best presterende teamleden van hun werkgever verwachten.

Wat zijn de gevolgen van het toegenomen belang van ESG (*Environmental, Social and Governance*) voor advocatenkantoren en juridische afdelingen binnen bedrijven?

Het vrijgeven van ESG-informatie is uitgegroeid tot een steeds relevanter aspect van bedrijfsverantwoordelijkheid, een aspect dat bevorderlijk is voor de behoeften van een bedrijf aan kapitaal financiering (waarbij investeerders steeds meer naar ESG-gegevens kijken), maar ook voor werknemers, cliënten en leveranciers en voor een positieve algemene reputatie.

Juridische afdelingen binnen bedrijven krijgen van raden van bestuur de vraag om succesvolle ESG-programma's op te zetten, van het definiëren van de scope van kwesties die de grootste impact op het bedrijf hebben tot het managen van de uitvoering, om er zeker van te zijn dat elke programmacomponent de belangrijkste doelstellingen behaalt.

Advocatenkantoren kunnen meer verschillende cliënten aantrekken door aan hun ESG-behoeften te voldoen. Tegelijkertijd garandeert het vrijgeven van ESG-informatie dat advocatenkantoren zich houden aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Als gevolg van dit toenemende belang van ESG zetten advocatenkantoren ook steeds vaker praktijkgroepen op om cliënten te ondersteunen bij ESG-activiteiten, risicoanalyses van financiële investeringen en het groeiende aantal nationale en internationale regels.

Marcus M. Schmitt

Marcus M. Schmitt is jurist in Duitsland en algemeen directeur van de European Company Lawyers Association (ECLA) in Brussel (B), die meer dan 70 000 bedrijfsjuristen in heel Europa vertegenwoordigt. Hij heeft meer dan 15 jaar ervaring in de juridische sector en richt zich op digitale transformatie, innovatie binnen bedrijfsjuridische afdelingen en de professionele status van bedrijfsjuristen in Europa. Hij is tevens ambassadeur van de European Legal Technology Association (ELTA).

Welke spelers of gebieden in de juridische sector zullen de komende tijd het meest met disruptie te maken krijgen - ten goede of ten kwade - en waarom?

De juridische sector in zijn geheel ondergaat momenteel wellicht de grootste transformatie tot nu toe, en die heeft aanzienlijke gevolgen voor alle drie de grote segmenten: de rechterlijke macht zal moeten beginnen dan wel doorgaan met innoveren, om individuen in de toekomst betrouwbare en efficiënte toegang tot de rechtsgang te kunnen bieden.

Bedrijfsjuridische afdelingen krijgen te maken met een groot aantal juridische uitdagingen, die hen dwingen hun vaardigheden – zowel menselijk als digitaal – verder uit te bouwen. Door de voortdurende ontwikkelingen op het gebied van milieu, maatschappij en goed bestuur (ESG), de versnelde regulering van datacentrische bedrijfsmodellen, strengere nalevingsvereisten en vooral due diligence in de toeleveringsketen, zullen bedrijfsjuridische afdelingen binnenkort nog verder doorgroeien. Het aantal juristen binnen Europese juridische afdelingen is in de afgelopen 16 jaar reeds met 165% toegenomen. Met hun beperkte budgetten zullen bedrijfsjuridische afdelingen deze vraag naar groei moeten wegwerken door gebruik te maken van technologische oplossingen voor hoogfrequent/ laagcomplex werk, de standaardhandelingen.

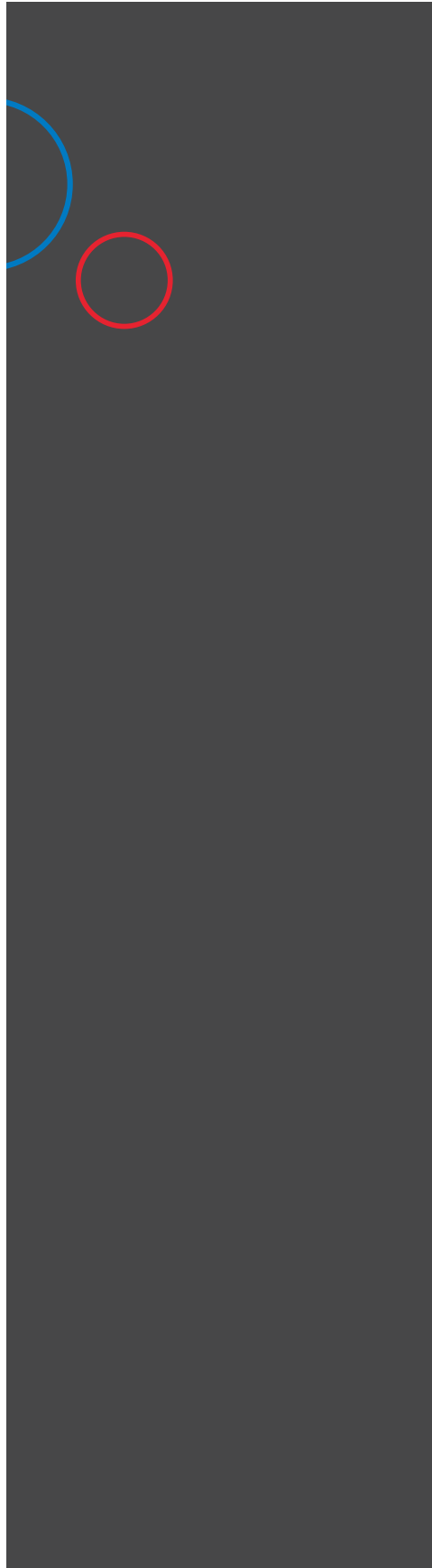
In het ergste geval kunnen bedrijfsgerichte advocatenkantoren klem komen te zitten tussen deze technologische innovatieslag van juridische afdelingen en hun behoefte aan het insourcen van deskundige vaardigheden voor de hierboven genoemde gebieden. Om dit te voorkomen, zullen advocatenkantoren moeten stoppen met het aanbieden van standaardwerkzaamheden aan hun cliënten en zich moeten richten op het verstrekken van deskundig advies ondersteund door innovatieve oplossingen. Dat is waar hun cliënten steeds meer om vragen.

Alle belanghebbenden op de juridische markt worden momenteel geconfronteerd met nog een andere megatrend, die waarschijnlijk nog meer dan COVID-19 als katalysator voor digitalisering zal fungeren: met 'great resignation' en de nakende pensioneringspiek van de babyboomers is het nu al moeilijk om het juiste talent te vinden. Dit zal zeker nog moeilijker worden in de komende 5 jaar, aangezien het aantal geregistreerde juristen in veel landen al een plateau heeft bereikt of zelfs dalend is.

Wat zijn de gevolgen van het toenemende belang van ESG?

Toen Environment, Social and Governance (ESG) in de afgelopen drie tot vijf jaar zijn intrede deed op de juridische markt stuitte het gelukkig op reeds enigszins gedigitaliseerde bedrijfsjuridische afdelingen en soms zelfs advocatenkantoren. In een minder gedigitaliseerde omgeving had deze veelomvattende en complexe trend het systeem omver

“Twee aspecten zijn nu van essentieel belang: spelers op de juridische markt moeten lopende en geplande digitaliseringsprojecten niet te lang uitstellen met het argument dat ze worden overspoeld door hun eigenlijke juridische werkzaamheden. Ten tweede en misschien nog wel belangrijker: laten we het niet alleen over de succesverhalen hebben maar vooral ook over de mislukkingen ... Dat leidt tot meerwaarde voor digitaliseringsprojecten en juridische bedrijfsvoering in het algemeen.”



kunnen werpen. Tegenwoordig gaan digitalisering en ESG hand in hand – de overgrote meerderheid van de algemeen juridisch adviseurs in Europa (78%) onderschrijft de stelling dat goed gedigitaliseerde juridische afdelingen voorop zullen lopen bij het beheren van ESG-projecten, zo bleek uit een recent onderzoek uit 2022 van de European Company Lawyers Association (ECLA) en Wolters Kluwer (Legal Departments on the Move, februari 2022).

ESG zorgt niet alleen voor een verdere digitalisering van de juridische markt, maar is ook een welkome stimulans voor de manier waarop naar bedrijfsjuristen wordt gekeken. Lange tijd werden deze collega's gezien als de twijfelaars binnen het bedrijf. Die perceptie is de laatste jaren sterk veranderd. In een oogwenk werd de twijfelaar van toen de 'thought leader' van nu, aangezien op het hele westelijk halfrond een goed geweten plots bovenaan stond in de bedrijfsstrategie.

In reactie op de pandemie zijn veel juridische organisaties snel overgestapt op essentiële technologieën. Wat moeten zij doen om dit momentum te behouden en toegevoegde waarde uit nieuwe technologieën te halen?

De reactie op deze onvoorziene pandemie heeft zeker bijgedragen aan de adoptie van technologie in de juridische markt. Vooral e-handtekening, e-voting en e-collaboration hebben gezorgd voor continuïteit in de dagelijkse bedrijfsvoering. Maar deze drang om te digitaliseren is nog toegenomen door nieuwe voorziene en onvoorziene uitdagingen. De regulering van bedrijfsactiviteiten door nationale en supranationale wetgevers blijft aanzienlijk en ingrijpend. Evenals de juridische belanghebbenden vallen zij van de ene wereldwijde crisis in de andere. Zo heeft de oorlog in Oekraïne tal van sancties met zich meegebracht, waar juristen mee moeten omgaan.

Twee aspecten zijn nu van essentieel belang: spelers op de juridische markt moeten lopende en geplande digitaliseringsprojecten niet te lang uitstellen met het argument dat ze worden overspoeld door hun eigenlijke juridische werkzaamheden. Ten tweede en misschien nog wel belangrijker: laten we het niet alleen over de succesverhalen hebben, maar vooral ook over de mislukkingen. Door binnen de markt open en zelfbewust te praten over wat niet is gelukt, door middel van een ROX-proces (Return on Experience), nemen we allemaal vijf keer meer mee naar huis om door te voeren dan wanneer we alleen maar proberen het succes van iemand anders te kopiëren. Dat zal digitaliseringsprojecten en juridische bedrijfsvoering in het algemeen een meerwaarde geven.

Richard Tromans

Richard Tromans is oprichter van de nieuwssite Artificial Lawyer, oprichtend consultant van TromansConsulting en oprichter en voorzitter van de Changing Legal Think Tank.

Er wordt wel gezegd dat de technologische transformatie in de juridische sector nog maar net begonnen is; dat deze noodzakelijk was geworden door de pandemie, maar dat er nog veel meer moet gebeuren in de toekomst. Waar is volgens u de grootste verandering nodig om de juridische sector echt te moderniseren, en wanneer verwacht u die te zien?

De werkelijkheid is dat, zelfs nu, technologie in het beste geval nog steeds gebruikt wordt ter 'ondersteuning' van werkwijzen waar advocaten al decennialang aan vasthouden. In de overgrote meerderheid van de advocatenkantoren bevindt de meeste juridische technologie van strategisch belang zich nog steeds in de periferie. Zelfs op kantoren met gebruikslicenties wordt die software vooral gebruikt 'wanneer ze het gevoel hebben dat het moet', in plaats van dat het de standaardprocedure is.

Bovendien wordt met 'legal tech' software bedoeld die letterlijk 'een verandering van productiemiddelen' inhoudt bij het leveren van juridische producten en diensten. Iets mooiere factureringssoftware of enkele licht verbeterde juridische onderzoeksmogelijkheden zijn niet echt voldoende. Dat is geen verandering van productiemiddelen.

Bovendien is het van vitaal belang dat bedrijven – en cliënten – technologie niet als op zichzelf staand zien – net zomin als een autofabriek lasmachines los zou moeten zien van de processen, grondstoffen en geschoolde medewerkers die nodig zijn om een effectieve en efficiënte productielijn op te zetten en een kwaliteitsproduct te kunnen leveren tegen een prijs die voor zowel koper als verkoper redelijk is.

Kortom, advocatenkantoren zien de meeste juridisch-technologische tools van strategisch belang nog steeds als een soort 'snelle sportstriping' die je op je bedrijf plakt. Maar die verandert niet echt iets aan de werking van het voertuig. Dat is niet omdat de technologie (bijvoorbeeld NLP-aangestuurde documentrevisie en juridische data-analyse, hoogwaardige documentautomatisering en deal-managementtools) niet zou werken – die werkt wel degelijk. Het komt omdat velen geen gebruiksprikkel ervaren.

Wat fundamenteel ontbreekt, is een nieuwe manier van denken over de wijze waarop juridisch werk tot stand komt. Dat komt omdat er geen 'burning platform' is, geen roep om verandering. Dat is grotendeels te wijten aan het feit dat cliënten het – zelfs nu nog – accepteren dat veel externe aanbieders de dingen blijven doen zoals zij dat eind jaren tachtig of begin jaren negentig ook al deden. Het is inmiddels 2022 – de noodzaak voor verandering ligt al ver achter ons

Het meest schrijnende is dat er, in plaats van olie en steenkool, inmiddels nieuwe productiemiddelen beschikbaar zijn, zoals zonne- of windenergie. Ze worden alleen niet gebruikt.

Echte verandering bereik je door het hele juridische ecosysteem achter die productiemiddelen opnieuw te ontwerpen, niet door windturbines bovenop een kolencentrale te schroeven – om de analogie met het milieu nog even door te trekken.

“Wat fundamenteel ontbreekt, is een nieuwe manier van denken over de wijze waarop juridisch werk tot stand komt. Dit komt omdat er geen dwingende noodzaak tot verandering is, geen ‘burning platform’. Het is inmiddels 2022 – die noodzaak om te veranderen ligt al ver achter ons.”

Jeroen Zweers

Jeroen Zweers heeft meer dan 25 jaar ervaring in de juridische sector. Hij is oprichter van NOUN, een juridisch transformatiebureau, medeoprichter van Dutch Legal Tech en vicevoorzitter van de European Legal Technology Association (ELTA). De Financial Times plaatst hem in de top 10 van belangrijkste juridische innovators van Europa.

Er wordt wel gezegd dat de technologische transformatie in de juridische sector nog maar net begonnen is; dat deze noodzakelijk was geworden door de pandemie, maar dat er nog veel meer moet gebeuren in de toekomst. Waar is volgens u de grootste verandering nodig om de juridische sector echt te moderniseren, en wanneer verwacht u die te zien?

Er bestaat een misverstand over transformatie en innovatie met betrekking tot de pandemie. Ja, als gevolg van de pandemie staat de juridische sector meer open voor technologie. En ja, advocatenkantoren hebben tijdens de pandemie veel geïnvesteerd in technologie. Maar die investeringen waren louter gericht op wat ik kantoortechnologie noem. Transformerende/innovatieve juridische technologie is nog steeds niet wijdverbreid. En dat is begrijpelijk, omdat sommige advocatenkantoren nog steeds geen druk voelen om te veranderen in tijden van corona; ze draaien zelfs meer omzet.

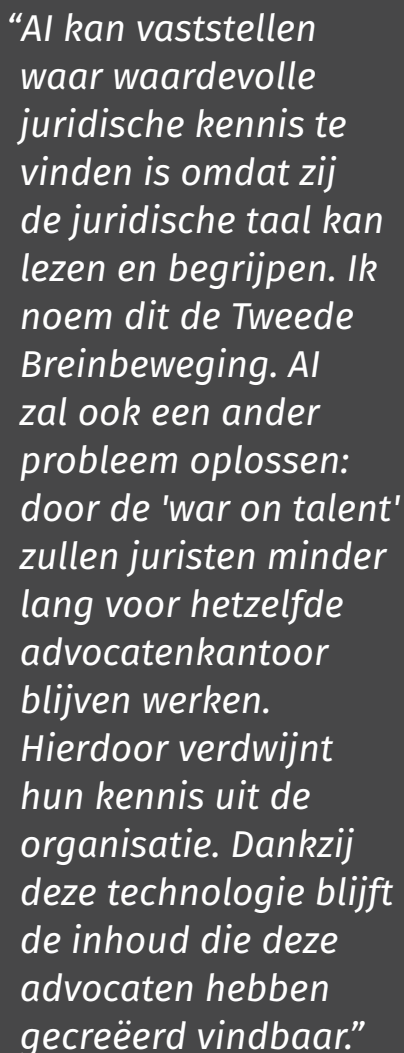
Wat zijn volgens u de belangrijkste langetermijneffecten van de pandemie voor de juridische sector?

De belangrijkste impact die ik heb gezien is dat juridische afdelingen voorop liepen in de juridische transformatie-/innovatierace ten opzichte van advocatenkantoren. De reden daarvoor is, zoals gezegd, dat veel advocatenkantoren nog geen druk ervaren om te veranderen, omdat hun omzet nog steeds stijgt.

In de bedrijfsjuridische markt ligt dat heel anders. Traditioneel waren bedrijfsjuridische afdelingen eerder reactief, zoals een brandweerkorps. Als er een 'juridische' brand was, losten zij het probleem op. Onder druk van en in samenwerking met procesgerichte CFO's hebben zij fors geïnvesteerd in juridische technologie om proactiever te kunnen zijn. Ook worden zaken met een laag risico vaker uitbesteed aan alternatieve juridische dienstverleners of afgehandeld met behulp van slimme juridische technologie en is de bedrijfsjurist meer gericht op zaken met een hoog risico.

Waar voorziet u in de toekomst de grootste waarde/impact van AI voor juristen?

Ik denk dat het gebruik van AI nog in de kinderschoenen staat in de juridische sector. Toch kunnen we in de nabije toekomst oplossingen verwachten waarmee advocatenkantoren hun interne kennis beter kunnen hergebruiken. AI kan vaststellen waar waardevolle juridische kennis te vinden is omdat zij de juridische taal kan lezen en begrijpen. Ik noem dit de Tweede Breinbeweging. AI zal ook een ander probleem oplossen: door de 'war on talent' zullen juristen minder lang voor hetzelfde advocatenkantoor blijven werken. Hierdoor verdwijnt hun kennis uit de organisatie. Dankzij deze technologie blijft de inhoud die deze advocaten hebben gecreëerd vindbaar.



“AI kan vaststellen waar waardevolle juridische kennis te vinden is omdat zij de juridische taal kan lezen en begrijpen. Ik noem dit de Tweede Breinbeweging. AI zal ook een ander probleem oplossen: door de 'war on talent' zullen juristen minder lang voor hetzelfde advocatenkantoor blijven werken. Hierdoor verdwijnt hun kennis uit de organisatie. Dankzij deze technologie blijft de inhoud die deze advocaten hebben gecreëerd vindbaar.”

Wolters Kluwer Legal & Regulatory

Legal & Regulatory is een divisie van Wolters Kluwer; een wereldwijd toonaangevende leverancier van juridische en compliance-oplossingen waarmee professionals hun productiviteit en prestaties kunnen verbeteren, risico's kunnen beperken en betere resultaten kunnen behalen.

Wolters Kluwer (WKL) is een internationale leider die professionele informatie, softwareoplossingen en diensten levert voor de sectoren gezondheidszorg, belastingen en boekhouding, bedrijfsbeheer, risicobeheer en conformiteit, en juridische dienstverlening. We helpen onze klanten elke dag om belangrijke beslissingen te nemen door expertoplossingen te leveren die een grondige kennis van het onderwerp combineren met gespecialiseerde technologie en diensten. Wolters Kluwer boekte in 2021 een omzet van 4,8 miljard euro. De groep helpt klanten in ruim 180 landen, heeft vestigingen in meer dan 40 landen en telt wereldwijd ongeveer 19.800 medewerkers. Het hoofdkantoor van het bedrijf is gevestigd in Alphen aan den Rijn, Nederland.

Over de 2022 Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey

De *2022 Future Ready Lawyer Survey: Leading Change* van Wolters Kluwer Legal & Regulatory bestaat uit kwantitatieve gesprekken met 751 juristen van advocatenkantoren, juridische afdelingen en zakelijke dienstverleners in de VS en tien Europese landen: het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Nederland, Italië, Frankrijk, Spanje, Polen, België, Zweden en Hongarije. Het doel van deze gesprekken is te onderzoeken hoe verwachtingen van klanten, technologie en andere factoren van invloed zijn op de toekomst van de kerngebieden van het recht en in hoeverre juridische organisaties bereid - en erop voorbereid - zijn deze mee te nemen in hun beleid. De *enquête* werd tussen 16 mei en 3 juni 2022 online afgenomen door een vooraanstaande internationale onderzoeksorganisatie, in opdracht van Wolters Kluwer.