

2021 Wolters Kluwer Rapport Future Ready Lawyer Survey

Moving Beyond the Pandemic





- 2 Inleiding
- 3 Belangrijkste bevindingen
- 7 Belangrijkste trends in de advocatuur
- 8 Versterking van de relaties tussen cliënt en kantoor
 - 8 Cliënten verwachten dat advocatenkantoren gebruikmaken van technologie
 - 9 Verwachtingen en ervaringen van advocatenkantoren en juridische afdelingen
- 13 De veranderende juridische afdeling
 - 14 Juridische afdelingen investeren in verandering
 - 15 Veranderingsbereidheid bij juridische afdelingen
- 18 Het veranderende advocatenkantoor
 - 19 Advocatenkantoren investeren in verandering
 - 20 Veranderingsbereidheid bij advocatenkantoren
- 23 Focus: Technologische vooruitgang en voordelen
 - 23 Initiatieven voor technologische vooruitgang
 - 24 Technologieleiders zijn het best gepositioneerd om klaar voor de toekomst te zijn; Organisaties in transitie Investeren voor de inhaalbeweging
- 26 Focus: Gevolgen van de pandemie
 - 26 Het jaar van de pandemie
 - 27 Blik op de toekomst
- 30 Inzichten van experts: Moving Beyond the Pandemic

Inleiding

De *Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey* werd drie jaar geleden voor het eerst uitgevoerd om inzicht te krijgen in de trends bij de advocatuur en bedrijfsjuristen en de manier waarop goed voorbereide juridische professionals de toekomst tegemoetzagen. De transformatie was al jaren bezig, ontstaan of versneld door economische, demografische, wettelijke, technologische en concurrentiële wijzigingen. Maar in de juridische wereld gaat deze ontwikkeling langzamer dan verwacht, of misschien gehoopt.

Toen sloeg de COVID-19-pandemie wereldwijd toe: deze had een onvoorziene impact en werd niet alleen een katalysator voor onmiddellijke verandering als reactie op een crisis, maar ook een tijdmachine die de transformatie van de advocatuur blijvend versnelde. Welke impact had dit op juridische professionals? In hoeverre zijn de behoeften en verwachtingen veranderd? Gingen juridische organisaties die al begonnen waren met het versnellen van de transformatie, nog een stap verder?

De *Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey* biedt in deze context een uniek inzicht in trends bij advocatenkantoren en bedrijfsjuridische afdelingen. De survey van 2020 werd in januari 2020 afgenomen, net voordat de crisis Europa en de VS met volle kracht raakte. De survey van 2021 werd afgenomen in maart 2021, een jaar na het begin van de crisis, op een moment dat veel professionals een beter begrip hadden van de impact op hun organisaties en de implicaties voor de toekomst.

Het rapport *2021 Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey: Moving Beyond the Pandemic* bevat inzichten van 700 juridische professionals in negen Europese landen en de VS. De survey onderzoekt gebeurtenissen en trends die de toekomst van juridische professionals beïnvloeden, terwijl organisaties herstellen van de uitdagingen van het afgelopen jaar en zich klaarmaken voor betere prestaties in de toekomst. Het rapport bevat



de onderzoeksresultaten, met inzichten en informatie over de impact van de pandemie op de plannen, prioriteiten en perspectieven van juridische professionals.

Belangrijkste bevindingen

In plaats van een jaar van normaal zakendoen werd 2020 voor veel juridische professionals al snel een jaar van overleven. In deze ongekende tijden moesten organisaties reageren op de crisis en een weg naar herstel vinden. En terwijl organisaties zich nog herstellen, moeten ze ook hun paraatheid verbeteren voor het onzekere 'nieuwe normaal' dat nog voor ons ligt.

Uit de bevindingen van de *2021 Future Ready Lawyer Survey* blijkt duidelijk dat de transformatiedynamiek bij juridische professionals is versneld door de pandemie. Reeds bestaande trends en prioriteiten hebben overweldigend veel nieuw terrein gewonnen.

De inzet van technologie om activiteiten verder te kunnen zetten, werd belangrijker naarmate steeds meer professionals tijdens de pandemie hun kantoor inruilden voor hun huis, waar ze op afstand contact hielden met cliënten, leveranciers, collega's, rechtbanken, enz. De crisis maakte duidelijk dat technologische oplossingen essentieel zijn voor zakelijke veerkracht en cliëntenservice. Het onderzoek bevestigt ook dat professionals digitale transformatie en technologie zien als een belangrijke motor voor verbeterde prestaties, efficiëntie en productiviteit voor de toekomst, en dat het gebruik van en investeringen in technologische oplossingen verder zullen toenemen.

Bedrijfsjuridische afdelingen, die tegelijk te kampen hebben met een enorme werkdruk en budgetbeperkingen, zetten technologie in om het werk te automatiseren en de productiviteit te verbeteren. In toenemende mate proberen ze ook de kosten te beheersen door naar alternatieve oplossingen te kijken buiten hun advocatenkantoor: de pandemie heeft mogelijk het

juridische speelveld verder geopend. Bedrijfsafdelingen verwachten – en eisen zelfs – dat hun advocatenkantoor gebruikmaakt van technologie.

Advocatenkantoren, onder druk gezet om te blijven presteren tijdens de crisis en te voldoen aan de veranderende verwachtingen van de cliënt, beseffen het toenemende belang van technologie om de dienstverlening aan cliënten én hun eigen activiteiten, productiviteit en efficiëntie te verbeteren. Ze melden dat ze meer in technologie investeren. Advocatenkantoren richten zich ook steeds meer op specialisatie en meer samenwerking en transparantie met cliënten, omdat ze relaties willen versterken en waarde willen leveren.

In de toekomst zullen we beter begrijpen welke kortetermijneffecten en lessen zullen leiden tot veranderingen op de lange termijn. Maar één ding is zeker: de digitale transformatie van de sector heeft een ongekend momentum gekregen, dat nog steeds voortduurt. In het afgelopen jaar was technologie een houvast voor juridische professionals, zowel bij de dienstverlening aan cliënten en de relaties met collega's als voor het stimuleren van efficiëntie en productiviteit. Technologie zal een drijvende kracht zijn terwijl de industrie zich blijft herstellen en er een 'nieuw normaal' ontstaat. De vraag blijft: wie is er klaar voor de toekomst?

Terwijl de pandemie de juridische sector wereldwijd onder druk zette, zullen flexibele organisaties die tijdens de crisis nieuwe werkwijzen hebben ingevoerd, sterker worden.

Technologie zal een drijvende kracht zijn terwijl de industrie zich blijft herstellen en er een 'nieuw normaal' ontstaat. De vraag blijft: wie is er klaar voor de toekomst?

Algemene trends

- In totaal vindt maximaal 36% van de advocaten dat hun organisatie zeer goed is voorbereid om in te spelen op de belangrijkste trends die volgens hen de komende drie jaar een impact zullen hebben.
- De twee belangrijke trends die volgens de juridische professionals de grootste impact op hun organisaties zullen hebben in de komende drie jaar, zijn: het toenemende belang van juridische technologie (77%) en het inspelen op de toegenomen hoeveelheid en complexiteit van informatie (77%).

Toch denkt respectievelijk slechts 33% en 32% dat hun organisatie zeer goed is voorbereid op het toenemende belang van (juridische) technologie en het inspelen op de toegenomen hoeveelheid en complexiteit van informatie.

- De opkomst van alternatieve juridische dienstverleners was de sterkst stijgende trend in 2020 (stijging van 6 punten tot 74%), gevolgd door de toegenomen hoeveelheid en complexiteit van informatie, met een groei van 5 punten tot 77%.

Relaties tussen cliënt en bedrijf

- Het aanbod aan prestaties en de geleverde diensten van advocatenkantoren bleven ook in 2021 achter op de verwachtingen van de bedrijfsjuridische afdelingen.
- Juridische afdelingen gaven de kenmerken aan die voor hen het belangrijkste zijn bij het kiezen van een kantoor en het waarderen van de prestaties van hun kantoor. Minder dan een derde van de advocatenkantoren voldeed helemaal aan deze belangrijkste vijf kenmerken:
 - vertrouwen dat het kantoor aan onze behoeften kan voldoen;
 - gespecialiseerd in de soorten diensten die we nodig hebben;
 - gebruikt technologie om de best mogelijke service te leveren;
 - geeft blijk van efficiëntie en productiviteit; en
 - voorziet medewerkers van de juiste instrumenten om ons werk uit te voeren.
- Als kantoren niet in staat zijn om aan de verwachtingen van de cliënt te voldoen, heeft dit gevolgen voor de tevredenheidscijfers: 51% van de bedrijfsjuristen is enigszins tevreden over hun relatie met hun advocatenkantoor en slechts 30% is zeer tevreden.
- Meer juridische afdelingen zijn van plan in zee te gaan met een ander kantoor: 24% van de bedrijfsjuristen

zegt dat ze zeer waarschijnlijk van kantoor zullen veranderen, vergeleken met slechts 13% in 2020.

- Het belang dat bedrijfsjuridische diensten hechten aan het gebruik van technologie door advocatenkantoren, is in 2021 enorm toegenomen, vooral door een sterk gegroeide interesse in 2020 voor het gebruik van technologie om de productiviteit/ efficiëntie te stimuleren en het gebruik van technologie om de best mogelijke service te leveren.
- Binnen drie jaar verwacht 91% van de juridische afdelingen potentiële kantoren te vragen naar hun technologiegebruik. Dit is een stijging van 10 punten ten opzichte van 2020.

Bedrijfsjuridische afdelingen

- 57% van de juridische afdelingen is van plan meer te investeren in technologie, tegen 51% in 2020.
- De belangrijkste veranderingen die juridische afdelingen in de komende drie jaar verwachten, zijn onder meer: grotere inzet van technologie om de productiviteit te verbeteren; meer samenwerking en transparantie tussen advocatenkantoren en cliënten; meer nadruk op innovatie; en meer gebruik van alternatieve vergoedingsregelingen.
- De belangrijkste technologieën waarin juridische afdelingen van plan zijn te investeren, zijn onder meer: samenwerkingstools voor het opstellen/beoordelen van documenten en contracten, geautomatiseerd aanmaken van documenten en contracten, beheer van online meetings en e-voting binnen bedrijven, workflowbeheer en procesautomatisering, en workflowbeheer voor documenten en contracten.
- De belangrijkste uitdagingen voor juridische afdelingen zijn onder meer: automatisering van routinetaken en de inzet van technologie voor werkprocessen, vermindering/beheersing van externe juridische kosten, en het beheer van de toenemende eisen die aan de bedrijfsjuridische afdeling worden gesteld.
- 82% van de bedrijfsjuridische afdelingen vindt het belangrijk dat de advocatenkantoren waarmee ze werken, in sterke mate inzetten op technologie.
- De verwachte impact van transformationele technologieën nam over de hele lijn toe. 75% van de juridische afdelingen verwacht nu dat big data en predictieve analytics de komende drie jaar een impact zullen hebben op hun organisaties, tegen 67% in 2020. Minder dan een derde denkt deze technologieën zeer goed te begrijpen.

- Vanwege de budgettaire druk verwacht 78% van de juridische afdelingen vaker gebruik te gaan maken van alternatieve vergoedingsregelingen.
- Het verwachte gebruik van externe diensten, interimmers, alternatieve juridische dienstverleners en niet-juridisch personeel is allemaal gegroeid in 2020. Er wordt ook een toename van de insourcing van juridisch werk verwacht.

Advocatenkantoren

- 63% van de advocatenkantoren denkt meer te gaan investeren in technologie (was 60% in 2020).
- De meeste advocatenkantoren verwachten dat hun dienstverlening zal veranderen in de toekomst. De belangrijkste veranderingen die advocatenkantoren de komende drie jaar verwachten door te voeren, zijn onder meer: meer specialisatie van aangeboden juridische diensten, meer gebruik van technologie om de productiviteit te verbeteren, meer nadruk op innovatie, en meer samenwerking en transparantie met cliënten.
- De belangrijkste technologieën waarin juridische afdelingen van plan zijn te investeren, zijn onder meer: elektronische handtekening, geautomatiseerd aanmaken van documenten en contracten, samenwerkingstools voor het opstellen/beoordelen van documenten en contracten, workflowbeheer voor documenten en contracten, en cloudservices.
- Kantoren versnellen initiatieven om de efficiëntie, productiviteit en cliëntenservice te verbeteren. 74% meldt dat ze investeren in nieuwe technologie ter ondersteuning van de activiteiten van het kantoor en het werk met de cliënt, 42% is bezig een specifieke innovatiefunctie/-focus te creëren en 42% formaliseert de benadering van cliëntenfeedback (alle cijfers zijn hoger dan in 2020).
- De verwachte impact van transformationele technologieën neemt toe. 69% van de advocatenkantoren verwacht dat big data en predictive analytics de komende drie jaar een impact zullen hebben op hun organisaties (was 58% in 2020). Slechts 22% denkt deze technologieën zeer goed te begrijpen.
- 36% van de advocatenkantoren vindt dat hun kantoren zeer goed voorbereid zijn als het gaat om essentiële technologie, klantgerichtheid en de organisatie- en personeelskwesties die belangrijk zijn voor hun kantoren.

Technologie

- 58% van de advocaten verwacht dat investeringen in software in de komende 12 maanden zullen toenemen, terwijl 16% een afname verwacht. 61% van de juridische organisaties verwacht dat hun investeringen in technologie zullen toenemen in de komende drie jaar en slechts 6% verwacht een afname.
- Cloudservices behoren tot de technologieën waar advocaten de komende drie jaar in investeren. 71% van de juridische afdelingen en 75% van de advocatenkantoren is van plan dit te doen.
- Juridische professionals noemen organisatiekwesies meestal als de belangrijkste reden waarom er in hun organisaties weerstand is tegen nieuwe technologie.
- *Technologieleiders* (de juridische organisaties die technologie nu al volledig benutten) blijven hun concurrentievoordeel houden.

Technologieleiders:

 - waren meer bereid om de zakelijke activiteiten voort te zetten tijdens de pandemie. 46% van de *technologieleiders* gaf aan dat ze zeer goed voorbereid waren om cliënten op afstand te ondersteunen toen de pandemie begon, vergeleken met 20% van de *organisaties in transitie* en 8% van de *achterblijvers*;
 - konden vaker winst melden. 47% van de *technologieleiders* onder de advocaten meldde

- hogere winsten over het afgelopen jaar, vergeleken met 28% van de *organisaties in transitie* en 13% van de *achterblijvers*;
- konden vaker een toename van de activiteiten melden ondanks de pandemie;
- blijven meer investeren in technologie. 65% van de *technologieleiders* zijn van plan de komende drie jaar meer te gaan investeren in technologie.

Inzichten van de pandemie

- 91% van de juridische organisaties denkt dat technologie belangrijk of zeer belangrijk voor ze is geweest bij de dienstverlening aan cliënten tijdens de pandemie, maar slechts 30% was zeer goed voorbereid om cliënten op afstand te kunnen ondersteunen bij het begin van de crisis.
- 80% van de advocaten geeft aan dat hun behoefte aan technologische oplossingen is toegenomen als gevolg van de pandemie.
- Door de pandemie werd de druk op het bedrijfsleven vergroot: 40% van de advocaten geeft aan dat de activiteiten zijn afgenomen en 51% denkt dat de activiteiten pas in 2022 weer op het niveau van voor de pandemie zullen zijn. Daarnaast heeft 61% van de juridische organisaties het afgelopen jaar op de kosten bespaard.



Belangrijkste trends voor juridische professionals

Na een bijzonder uitdagend jaar verwachten advocaten dat de reeds bestaande trends over de hele lijn zullen versnellen na de pandemie. De twee belangrijkste trends die naar verwachting de meeste juridische organisaties zullen beïnvloeden, zijn volgens de *2021 Future Ready Lawyer Survey*:

- het toenemende belang van juridische technologie (77%); en
- het inspelen op de toegenomen hoeveelheid en complexiteit van informatie (77%).

De andere drie trends van de top vijf zijn:

- voldoen aan de veranderende verwachtingen van cliënten/het management (76%);
- de mogelijkheid om talent te werven en te behouden (76%); en
- nadruk op verbeterde efficiëntie/productiviteit (75%) – (figuur 1).

Het is duidelijk dat advocatenkantoren en juridische afdelingen op meerdere fronten worden geconfronteerd met toenemende druk, aangezien de impact van elke trend die de afgelopen drie jaar is onderzocht in de survey, elk jaar is toegenomen. De trends met de grootste stijgingen tussen 2020 en 2021 zijn de opkomst van alternatieve juridische dienstverleners (stijging van 6 punten van 68% in 2020 naar 74% in 2021) en het inspelen op de toegenomen hoeveelheid en complexiteit van informatie (stijging van 5 punten van 72% in 2020 naar 77% in 2021).

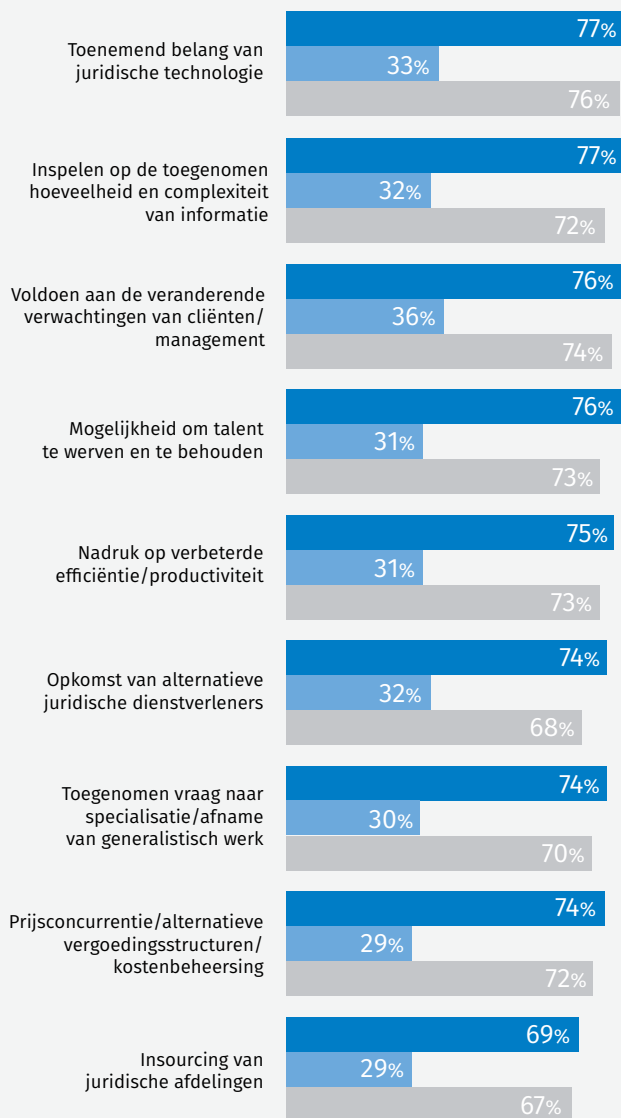
Advocaten melden ook dat ze geleidelijk beter zijn voorbereid om in te spelen op deze trends. Maar er zijn altijd nog maar weinigen die aangeven dat hun organisatie hier zeer goed op is voorbereid: in de meeste gevallen ongeveer een derde of minder. De capaciteiten die organisaties nodig hebben om de groeiende uitdagingen aan te pakken, kunnen dus nog verder worden versterkt.

Terwijl het toenemende belang van juridische technologie bijvoorbeeld al sinds twee jaar de toptrend is, vindt 33% van de advocaten dat hun organisatie zeer goed is voorbereid op dit gebied. Het inspelen op de toegenomen hoeveelheid en complexiteit van informatie is een ander belangrijk punt van zorg, maar toch is slechts 32% van de advocaten hierop goed voorbereid. In beide gevallen is de paraatheid in 2020 verbeterd (met respectievelijk 28% en 29%).

Figuur 1: Trends en de paraatheid om hierop in te spelen

Bevinding 2021: De meeste juridische organisaties denken dat deze trends de komende 3 jaar een impact op hen zullen hebben. Toch vindt minder dan een derde dat hun organisatie goed is voorbereid op de meeste trends.

Trendlijn 2021: In vergelijking met 2020 blijft het toenemende belang van juridische technologie een toptrend, en de opkomst van alternatieve juridische dienstverleners is het meest gestegen (stijging van 6 punten t.o.v. de eerdere 68%).



- 2021 Enige/aanzienlijke impact
- 2021 Zeer goed voorbereid om hierop in te spelen
- 2020 Enige/aanzienlijke impact

Versterking van de relaties tussen cliënt en kantoor

Cliënten verwachten dat advocatenkantoren gebruikmaken van technologie

Aangezien het toenemende belang van juridische technologie een toptrend blijft, is het niet verwonderlijk dat juridische afdelingen benadrukken hoe belangrijk het is dat advocatenkantoren technologie toepassen en het gebruik ervan optimaliseren.

91% van de bedrijfsjuridische afdelingen vraagt momenteel (of is van plan dat te doen) aan de advocatenkantoren waarmee ze willen werken, om aan te geven welke technologie ze toepassen om productiever en efficiënter te zijn. Dit is een toename van 10 punten ten opzichte van 2020, toen 81% hierom vroeg of van plan was dat te doen in de komende drie jaar (figuur 2).

De pandemie, de behoefte aan oplossingen op afstand en geautomatiseerde oplossingen hebben er waarschijnlijk toe bijgedragen dat er nu meer juridische afdelingen zijn die dit als evaluatiecriterium hanteren. In 2020 meldde bijvoorbeeld 41% van de juridische afdelingen dat ze technologiegebruik reeds als evaluatiefactor gebruikten, en nog eens 40% gaf aan de komende drie jaar van plan te zijn om technologie toe te voegen als evaluatiefactor.

In 2021 vraagt nu 52% van de juridische afdelingen om een beschrijving van de gebruikte technologie wanneer ze met een advocatenkantoor willen werken, en 39% zegt dat ze dit binnen drie jaar willen doen.

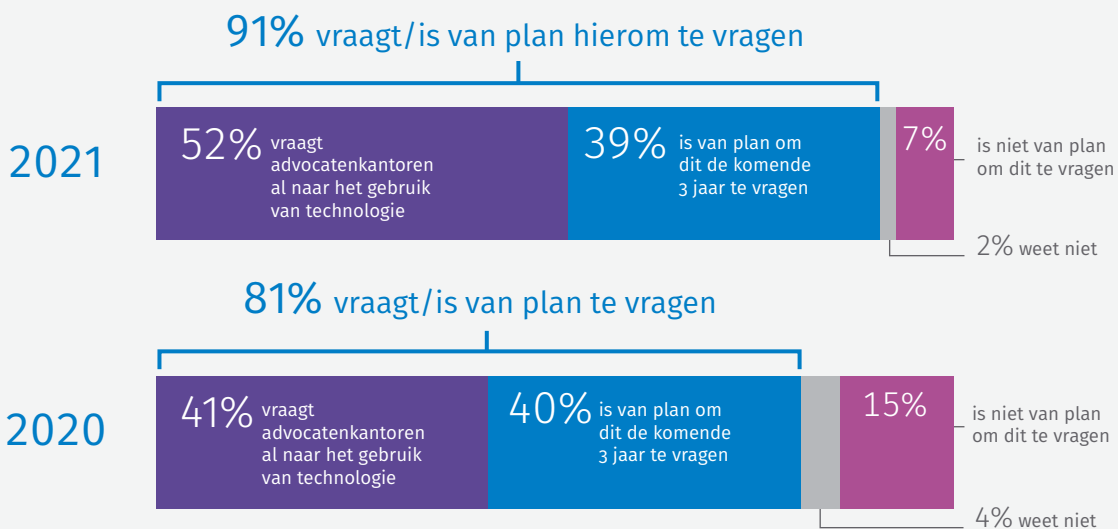
Technologie is ook een topprioriteit voor juridische afdelingen bij de samenwerking met hun huidige advocatenkantoren. 82% van de juridische afdelingen vindt het belangrijk dat de kantoren waarmee ze werken, technologie ten volle benutten. Iets minder advocatenkantoren (78%) denken dat juridische afdelingen dit belangrijk vinden (figuur 3). Advocatenkantoren lopen dus nog altijd achter op de verwachtingen van hun cliënten op dit gebied, maar ze hebben wel vooruitgang geboekt (van 73% in 2020 naar 78% in 2021).

Technologie is dus in toenemende mate een belangrijke factor geworden voor succesvolle advocatenkantoren en juridische afdelingen, maar de pandemie heeft duidelijk gemaakt hoe cruciaal dit is voor de bedrijfscontinuïteit (zowel als ondersteuning voor de organisatie en de medewerkers als voor de dienstverlening) en voor toekomstige veerkracht.

Ondanks de economische uitdagingen van de pandemie is 61% van de juridische organisaties van plan om de komende drie jaar meer te investeren in technologie, tegenover 56% vorig jaar. Meer specifiek wil 63% van de advocatenkantoren en 57% van de juridische afdelingen

Figuur 2: Toenemend belang van technologie als factor voor de evaluatie van kantoren

Nu men de pandemie te boven komt, zijn er steeds meer (bedrijfs)juristen die vragen (of ze zijn van plan dat te doen) dat de advocatenkantoren waarmee ze willen werken, inzicht geven in de technologie die ze toepassen om productiever en efficiënter te zijn (91%, een stijging van 10 punten t.o.v. 2020).



meer gaan investeren in technologie. 58% van de organisaties verwacht dat ze de komende 12 maanden meer gaan investeren in juridische software. Dit geeft aan dat de uitgaven voor technologie als een belangrijke investering worden gezien, zelfs in deze herstelfase van de pandemie met nauwgezette kostenbewaking. (Zie *Blik op de toekomst*, pagina's 27–28, figuur 29.)

Verwachtingen en ervaringen van advocatenkantoren en juridische afdelingen

Uit het onderzoek blijkt dat de aangeboden capaciteiten en diensten van advocatenkantoren ook in 2021 achterbleven op de verwachtingen van de bedrijfsjuridische afdelingen.

Technologie en de relatie tussen cliënt en kantoor

- Binnen drie jaar zal 91% van de (bedrijfs)juristen vragen (of is van plan dat te doen) dat de advocatenkantoren waarmee ze willen werken, inzicht geven in de technologie ze toepassen om productiever en efficiënter te zijn. En 52% doet dat nu al.
- 82% van de (bedrijfs)juristen zegt het belangrijk te vinden dat de advocatenkantoren waarmee ze werken, technologie ten volle benutten.
- 58% van de organisaties verwacht dat ze de komende 12 maanden meer gaan investeren in juridische software. 61% van de organisaties zijn van plan de komende drie jaar meer te investeren.

Figuur 3: Kantoren voldoen beter aan de verwachtingen ten aanzien van het gebruikmaken van technologie

82% van de juridische afdelingen vindt het belangrijk dat de advocatenkantoren waarmee ze werken, technologie ten volle benutten. 78% van de advocatenkantoren denkt dat cliënten dit van ze verwachten (tegenover 73% in 2020).

82%

Juridische
afdelingen

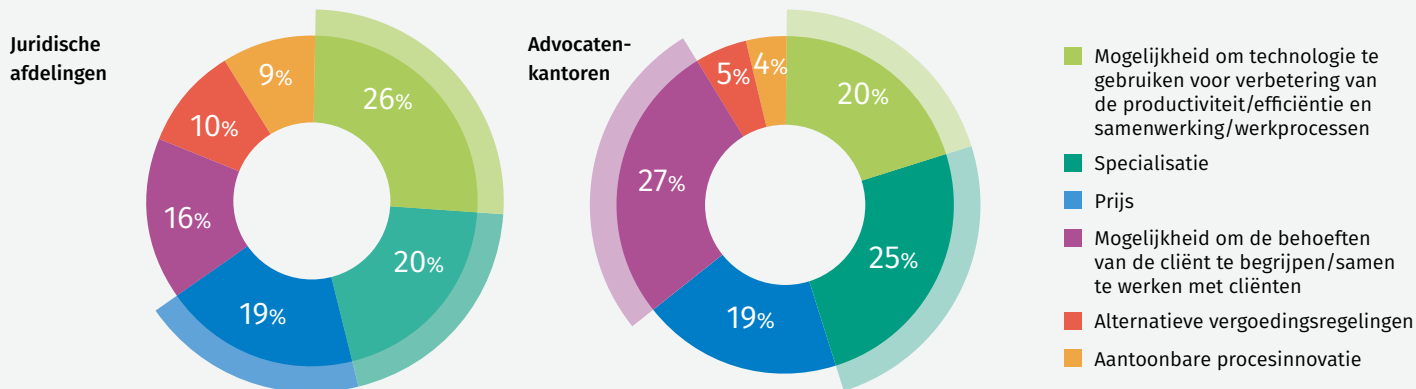
78%

Advocaten-
kantoren



Figuur 4: Belangrijke factoren bij de evaluatie van advocatenkantoren

Bij de evaluatie van advocatenkantoren noemen (bedrijfs)juristen als belangrijkste factoren: de mogelijkheid van een kantoor om technologie te gebruiken voor verbetering van de productiviteit/efficiëntie en samenwerking/werkprocessen, gevolgd door specialisatie. Advocatenkantoren noemen als belangrijkste criteria waarop ze worden beoordeeld: de mogelijkheid om de behoeften van cliënten te begrijpen en samen te werken met cliënten, gevolgd door specialisatie.



Juridische afdelingen gebruiken meerdere criteria om advocatenkantoren te evalueren, en technologie wordt hierbij steeds belangrijker. De criteria waaraan juridische afdelingen doorgaans de hoogste waarde toekennen bij de evaluatie van kantoren, zijn:

- de mogelijkheid om technologie te gebruiken voor verbetering van de productiviteit/efficiëntie en samenwerking/werkprocessen;
- specialisatie; en
- prijs (figuur 4).

De prijs, als belangrijke factor, is het afgelopen jaar licht gestegen en staat nu in de top drie. De reden is dat veel juridische afdelingen voortdurend onder druk staan om de kosten te beheersen en meer te doen met bestaande middelen.

Advocatenkantoren hadden een iets andere kijk op de belangrijkste factoren die cliënten gebruiken voor de evaluatie van hun kantoor. Zij noemden de volgende criteria als top drie:

- de mogelijkheid om de behoeften van de cliënt te begrijpen/samen te werken met cliënten;
- specialisatie; en
- de mogelijkheid om technologie te gebruiken voor verbetering van de productiviteit/efficiëntie en de samenwerking/werkprocessen (figuur 4).

De prijs kwam op de vierde plaats van de verwachte evaluatiefactoren die juridische afdelingen hanteren.

Nu er door de pandemie aanzienlijk hogere eisen aan juridische afdelingen worden gesteld, is de verhoogde

focus op technologie en automatisering duidelijk.

Uit het onderzoek blijkt dat juridische afdelingen vooral het aanbieden van een 24/7 / just in time-service als belangrijkste actie noemen om kantoren in staat te stellen hun cliënten te behouden of voor zich te winnen.

Juridische afdelingen worden steeds meer onder druk gezet om meer te doen met beperkte middelen. Technologische oplossingen worden steeds belangrijker als middel om dit te bereiken, zowel in de eigen organisatie als bij de kantoren die ze inschakelen.

Meer in het bijzonder waren 75% bedrijfsjuristen het eens met elk van de volgende uitspraken over hun verwachtingen van de advocatenkantoren waarmee ze samenwerken:

- onze organisatie verwacht dat ons advocatenkantoor technologie gebruikt om de prestaties te optimaliseren;
- het is belangrijk dat ons advocatenkantoor technologie gebruikt om de productiviteit en efficiëntie te verbeteren; en
- onze organisatie focust zich nu meer op het rendement dat we krijgen van ons advocatenkantoor.

Daarnaast vond meer dan 70% dat hun organisatie selectiever is geworden over het advocatenkantoor waarmee ze zakendoen en dat hun organisatie gevoeliger is geworden voor de prijs.

Bedrijfsjuristen denken echter dat kantoren meer kunnen doen om in hun behoeften te voorzien. Juridische afdelingen vinden dat hun advocatenkantoor maar weinig

van de kenmerken heeft die zij als belangrijk beschouwen. De kenmerken die juridische afdelingen belangrijk vinden voor advocatenkantoren, zijn:

- vertrouwen dat het kantoor aan onze behoeften kan voldoen: 80% vindt dit belangrijk, 30% denkt dat hun kantoor hier zeer goed aan voldoet;
- gespecialiseerd in de soorten services die we nodig hebben: 79% vindt dit belangrijk, 31% denkt dat hun kantoor hier zeer goed aan voldoet;
- gebruikt technologie om de best mogelijke service te leveren; 78% vindt dit belangrijk, 30% denkt dat hun kantoor hier zeer goed aan voldoet;
- Geeft blijk van efficiëntie en productiviteit: 78% vindt dit belangrijk, 29% denkt dat hun kantoor hier zeer goed aan voldoet; en
- Voorziet medewerkers van de juiste instrumenten om het werk uit te voeren: 78% vindt dit belangrijk, 28% denkt dat hun kantoor hier zeer goed aan voldoet (figuur 5).

Een opmerkelijke bevinding in vergelijking met 2020 is een verder bewijs dat juridische afdelingen steeds meer de nadruk leggen op technologische factoren en dat advocatenkantoren er moeite mee hebben om aan deze verwachtingen te voldoen. Het aantal bedrijfsjuristen dat het belangrijk vindt dat hun advocatenkantoor technologie gebruikt om de best mogelijke service te leveren, is bijvoorbeeld gestegen van 71% in 2020 naar 78% in 2021. Maar zij die vonden dat de kantoren waarmee ze samenwerken, hier zeer goed aan voldoen, nam maar met één punt toe, van 29% in 2020 naar 30% in 2021.

Vertrouwen in het kantoor om aan onze behoeften te voldoen steeg ook als belangrijk kenmerk, van 76% in 2020 naar 80% in 2021. Het aantal bedrijfsjuristen dat vond dat de kantoren waarmee ze samenwerken, hieraan zeer goed voldoen, daalde echter van 37% in 2020 naar slechts 30% in 2021. Dit kan een weerspiegeling zijn van de moeilijkheden die kantoren ondervinden om in te spelen op de nieuwe soorten behoeften en de vele nieuwe eisen van cliënten in een tijd van ongekende veranderingen.

De werkervaring tijdens het pandemiejaar heeft mogelijk invloed gehad op de kenmerken die sommige bedrijfsjuristen belangrijk vinden en heeft tekortkomingen aan het licht gebracht bij de advocatenkantoren waarmee ze hebben samengewerkt.

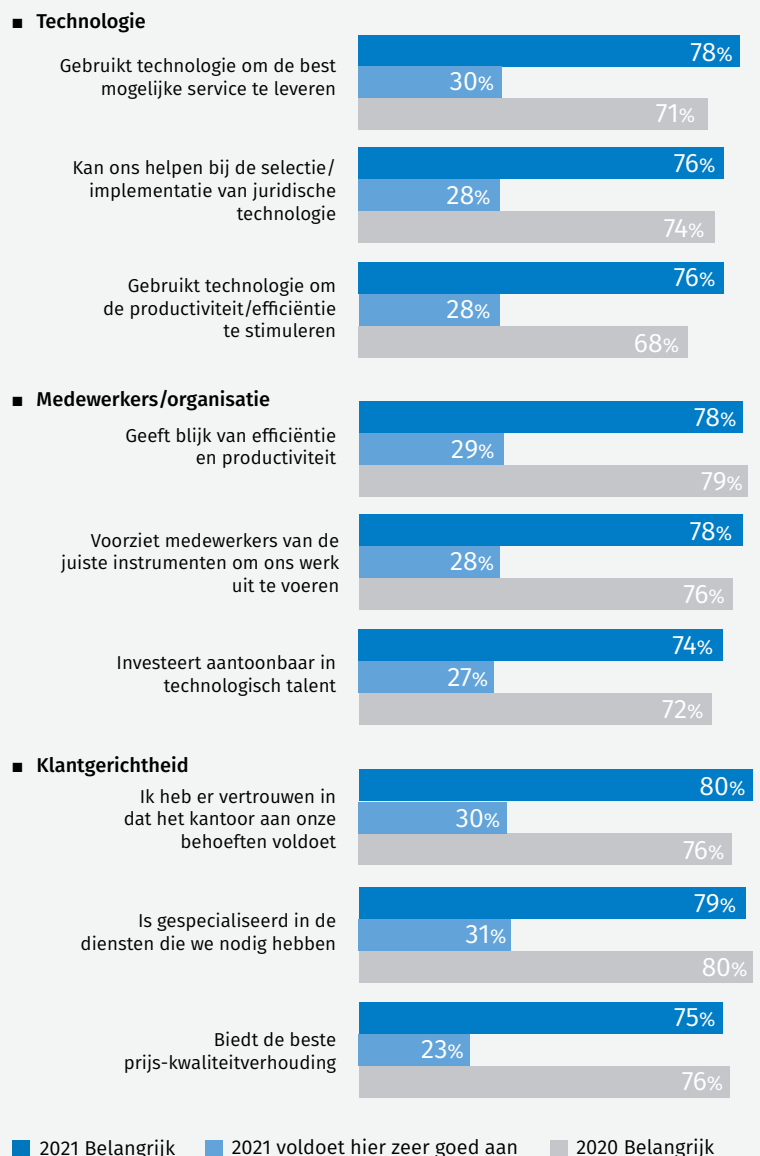
Dit verschil tussen verwachting en prestaties komt tot uiting in de algemene tevredenheid van cliënten, maar is nog duidelijker af te leiden uit het aantal juridische afdelingen dat het komende jaar waarschijnlijk van advocatenkantoor zal veranderen. Concreet is slechts

30% van de bedrijfsjuristen zeer tevreden over hun relatie met de kantoren waarmee ze samenwerken. De meerderheid van de juridische afdelingen (51%) is enigszins tevreden over hun huidige advocatenkantoor, 14% is neutraal en 4% is ontevreden (figuur 6).

Figuur 5: Cliënten verwachten meer dan kantoren leveren; het belang van een technologische boost

Bevinding 2021: Meer dan 70% van de juristen vindt deze kenmerken belangrijk bij het kiezen van een advocatenkantoor, maar minder dan een derde vindt dat hun huidige kantoren zeer goed voldoen aan deze kenmerken. Het vertrouwen van cliënten dat het kantoor aan hun behoeften kan voldoen, is het belangrijkste kenmerk.

Trendlijn 2021: Het belang van een technologische boost met de grootste stijging voor het gebruik van technologie om de productiviteit/efficiëntie te stimuleren (stijging van 8 punten) en het gebruik van technologie om de best mogelijke service te leveren (stijging van 7 punten).

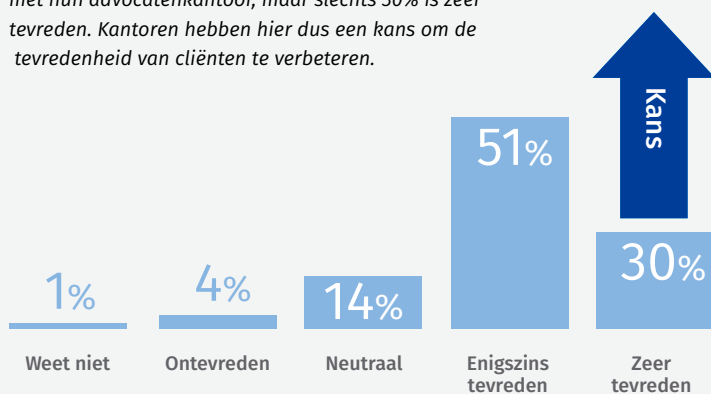


Daarnaast geven juridische afdelingen in de survey van 2021 aan dat het waarschijnlijker is dat ze van advocatenkantoor zullen veranderen. In 2020 gaf slechts 13% van de bedrijfsjuristen aan dat ze zeer waarschijnlijk van kantoor wilden veranderen, maar in 2021 is dat aantal gestegen naar 24%.

De belangrijkste reden waarom (bedrijfs)juristen een kantoor de rug toekeren, is dat het advocatenkantoor geen blijk geeft van efficiëntie en productiviteit, gevolgd door een gebrek aan vertrouwen dat het aan de behoeften kan voldoen, te weinig specialisatie, medewerkers die niet over de nodige tools beschikken, en de aangeboden prijzen of de waarde die het advocatenkantoor toevoegt.

Figuur 6: Kans om de tevredenheid van cliënten te verbeteren

De meeste juridische afdelingen zijn enigszins tevreden met hun advocatenkantoor, maar slechts 30% is zeer tevreden. Kantoren hebben hier dus een kans om de tevredenheid van cliënten te verbeteren.



Belangrijkste 5 redenen waarom juridische afdelingen kiezen voor een ander advocatenkantoor

- 1 Als het kantoor geen blijk geeft van efficiëntie en productiviteit
- 2 Als ik er niet meer op vertrouw dat het kantoor aan onze behoeften kan voldoen
- 3 Als het kantoor niet is gespecialiseerd in de soorten diensten die we nodig hebben
- 4 Als het kantoor zijn medewerkers niet voorziet van de juiste instrumenten om het werk uit te voeren
- 5 Als het kantoor niet de beste prijs-kwaliteitverhouding biedt

Waarschijnlijk is geen van deze problemen meestal de enige reden voor een cliënt om een vaste relatie te beëindigen. Maar het is ook duidelijk dat slechts 30% van de juristen zeer tevreden is met hun advocatenkantoor. Bij de vraag om een kantoor te beoordelen aan de hand van enkele kenmerken vindt minder dan een derde dat hun huidige kantoor zeer goed aan die kenmerken voldoet (figuur 5).

De algemene bevindingen geven aan dat advocatenkantoren hun prestaties kunnen verbeteren als het gaat om het voldoen aan de verwachtingen van de cliënt en het verbeteren van de ervaringen van cliënten. Als advocatenkantoren geen gelijke tred houden met de veranderende verwachtingen van juridische afdelingen, vergroten ze het risico om te worden vervangen door andere advocatenkantoren, of dat meer werk wordt gedaan door insourcing bij juridische afdelingen, of door interimers, externe resources, alternatieve juridische dienstverleners en niet-juridisch personeel. Dit zijn allemaal stijgende trends in het onderzoek van 2021.

Overzicht: Versterking van de relaties tussen cliënt en kantoor

Evaluatiecriteria van juridische afdelingen voor een uitstekend advocatenkantoor

- Mogelijkheid om technologie te gebruiken voor verbetering van de productiviteit/efficiëntie en samenwerking/werkprocessen
- Specialisatie
- Prijs

Technologie is belangrijk

- 78% van de juridische afdelingen vindt het belangrijk dat het door hen gekozen advocatenkantoor technologie gebruikt om de best mogelijke service te leveren
- 76% van de juridische afdelingen vindt het belangrijk dat het door hen gekozen advocatenkantoor technologie gebruikt om de productiviteit/efficiëntie te stimuleren

Tevredenheid

- 30% van de juridische afdelingen is zeer tevreden over hun advocatenkantoor
- 24% zal het komende jaar zeer waarschijnlijk van kantoor veranderen

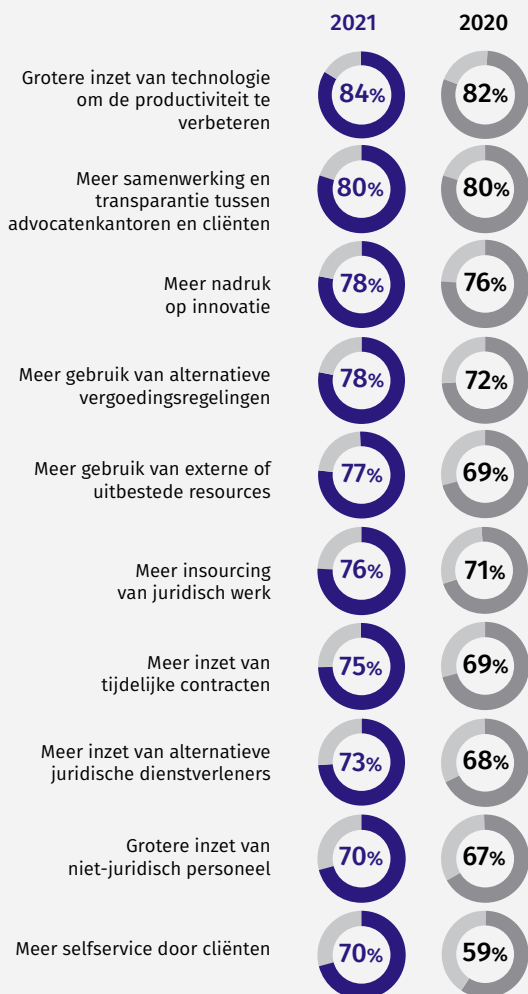
De veranderende juridische afdeling

Juridische afdelingen kwamen onder zwaardere druk te staan door de pandemie. Door de aanzienlijk toegenomen werkdruk en krappere budgetten zochten juridische afdelingen steeds meer naar technologische oplossingen om het werk te automatiseren, de productiviteit te verhogen, en tegelijkertijd ook de uitgaven voor externe juridische kosten te beheersen.

Figuur 7: Verwachte veranderingen bij juridische afdelingen

Bevinding 2021: De meeste bedrijfsjuristen verwachten veranderingen in de dienstverlening van hun juridische afdelingen: Bovenaan de lijst staat een grotere inzet van technologie om de productiviteit te verbeteren.

Trendlijn 2021: Verwachte veranderingen kwamen in een stroomversnelling: meer selfservice door cliënten (stijging van 11 punten); meer gebruik van externe of uitbestede resources (stijging van 8 punten); meer gebruik van alternatieve vergoedingsregelingen en meer gebruik van tijdelijke contracten (beide met een stijging van 6 punten); meer insourcing en meer gebruik van alternatieve juridische dienstverleners (beide met een stijging van 5 punten).



Juridische afdelingen die deelnamen aan de 2021 *Future Ready Lawyer Survey*, gaven het volgende aan als hun belangrijkste uitdagingen:

- automatisering van routinematige taken en de inzet van technologie voor werkprocessen;
- vermindering/beheersing van externe juridische kosten; en
- beheer van de toenemende eisen voor de juridische afdeling.

Hiertoe investeren ze meer in technologie in de verwachting dat technologie kan helpen hun veranderende behoeften te ondersteunen.

Hier volgen de belangrijkste domeinen waarop juridische afdelingen de grootste verandering in de komende drie jaar verwachten:

- 84% verwacht een grotere inzet van technologie om de productiviteit te verbeteren;
- 80% verwacht meer samenwerking en transparantie tussen advocatenkantoren en cliënten;
- 78% verwacht meer nadruk op innovatie; en
- 78% verwacht meer gebruik van alternatieve vergoedingsregelingen (figuur 7).

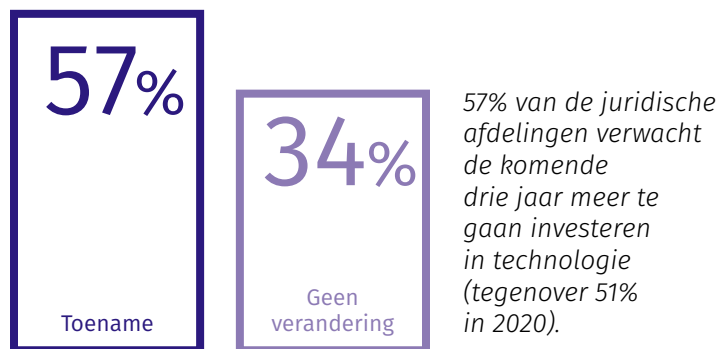
Dit zijn de belangrijkste gebieden waarop juridische afdelingen veranderingen verwachten, maar bijna alle verwachte veranderingen zijn in 2020 in een stroomversnelling geraakt. Steeds meer juristen verwachten het volgende: meer gebruik van externe of uitbestede resources (stijging van 8 punten), meer gebruik van alternatieve vergoedingsregelingen en meer gebruik van interimers (beide met een stijging van 6 punten); meer insourcing en meer gebruik van alternatieve juridische dienstverleners (beide met een stijging van 5 punten). Meer selfservice door cliënten kende de grootste stijging (+ 11 punten).

Hoewel juridische afdelingen aanzienlijke veranderingen verwachten, worden ze ook geconfronteerd met belemmeringen bij de implementatie van veranderingen in het algemeen. 60% van de (bedrijfs)juristen meldt de uitdaging gekoppeld aan changemanagement en de weerstand van het management tegen verandering als een belangrijke hindernis voor de implementatie van verandering. Zestig procent (een stijging in vergelijking met de 50% in 2020) noemde ook de kosten van verandering als een obstakel, waardoor nog eens wordt onderstreept onder welke kostendruk juridische afdelingen staan.

Belemmeringen voor het doorvoeren van verandering

60%	Moelijkheid van changemanagement en weerstand van het management tegen verandering
60%	Kosten van verandering

Investerings in technologie



Figuur 8: De belangrijkste technologieën waarin juridische afdelingen van plan zijn te investeren

Samenwerking, automatisering en workflowtechnologieën staan bovenaan de lijst van juridische technologieën waarin juristen willen investeren.



Juridische afdelingen investeren in verandering

Zoals eerder vermeld: de grootste verandering die juridische afdelingen verwachten, is de grotere inzet van technologie om de productiviteit te verbeteren. Ter ondersteuning van deze verandering verwacht 57% van de juridische afdelingen, ondanks de financiële uitdagingen en kostendruk waarmee veel bedrijven te maken hebben als gevolg van de pandemie, dat ze de komende drie jaar meer gaan investeren in technologie. Dit weerspiegelt een stijging ten opzichte van de prognoses van vóór de pandemie in 2020, toen 51% aangaf van plan te zijn om meer te investeren in technologie, zoals bleek uit de bevindingen van het onderzoek.

Samenwerking, automatisering en workflowtechnologieën staan bovenaan de lijst van juridische technologieën waarin juristen willen investeren. Dit zijn de technologieën waarin 76% of meer van de juridische afdelingen de komende drie jaar waarschijnlijk zullen investeren:

- samenwerkingstools voor het opstellen/beoordelen van documenten en contracten;
- geautomatiseerd aanmaken van documenten en contracten;
- workflowbeheer en procesautomatisering;
- Beheer van online meetings en e-voting binnen bedrijven; en
- workflowbeheer voor documenten en contracten (figuur 8).

Deze strategische investeringen in technologie ondersteunen de prioriteiten van juridische afdelingen om taken te automatiseren en technologie in werkprocessen te gebruiken, aangezien ze ook streven naar verhoging van de productiviteit om te voldoen aan de niet-aflatende eisen die aan hun afdelingen worden gesteld.

Daarnaast heeft 91% van de juridische afdelingen ten minste één initiatief voor technologische vooruitgang ondernomen. Hiervan heeft 41% hun juridische technologieoplossing intern ontwikkeld (zie het gedeelte *Initiatieven voor technologische vooruitgang* op pagina 23, figuur 20).

Aangezien het toenemende belang van technologie een toptrend blijft voor juridische organisaties (figuur 1), hebben belemmeringen voor een succesvolle implementatie van technologie gevolgen voor de effectiviteit van juridische afdelingen bij hun dienstverlening.

Volgens de bevindingen van het onderzoek zijn remmen in de organisatie met 47% de belangrijkste reden waarom er weerstand is tegen nieuwe technologie. Deze kunnen

Figuur 9: Redenen waarom er weerstand is tegen nieuwe technologie op juridische afdelingen

Organisatorische remmen blijven de belangrijkste reden waarom er op juridische afdelingen weerstand is tegen nieuwe technologie.

Onvoldoende technologische kennis,
inzicht of vaardigheden

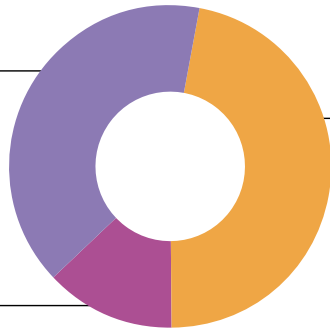
40%

Organisatorische
remmen

47%

Financiële remmen

13%



Organisatorische remmen

- Geen algemene technologiestrategie
- Een cultuur die niet gericht is op verandering
- Onvoldoende changemanagementprocessen
- Moeilijkheid om workflows te veranderen
- Weerstand van het management tegen verandering

Onvoldoende technologische kennis, inzicht of vaardigheden

- Onvoldoende IT-personeel/-vaardigheden
- Onvoldoende inzicht in welke technologie beschikbaar is
- Onvoldoende opleiding

Financiële remmen

- Totale kosten
- Geen aantoonbaar bewijs van het rendement van de investering

zijn: het ontbreken van een algemene technologiestrategie, een cultuur die bang is voor verandering, onvoldoende changemanagementprocessen, de moeilijkheid om workflows te veranderen, en de weerstand van het management tegen verandering. Het gebrek aan technologische kennis, inzicht of vaardigheden is de belangrijkste reden waarom 40% van de juristen zich tegen nieuwe technologie verzet. Dit omvat: een tekort aan IT-medewerkers/-vaardigheden, geen inzicht in de beschikbare technologieën en onvoldoende training. Financiële kwesties, zoals de totale kosten of geen aantoonbaar bewijs van het rendement van de investering, worden minder belangrijk als reden voor weerstand tegen technologie. Slechts 13% van de (bedrijfs)juristen noemt dit als reden in 2021 (een daling ten opzichte van de 15% in 2020) (figuur 9).

Veranderingsbereidheid bij juridische afdelingen

Juridische afdelingen worden van alle kanten geconfronteerd met verandering en druk, maar volgens de *Future Ready Lawyer Survey* vinden de meeste niet dat ze goed zijn voorbereid als het gaat om de belangrijkste behoeften op het gebied van organisatie, personeel en technologie.

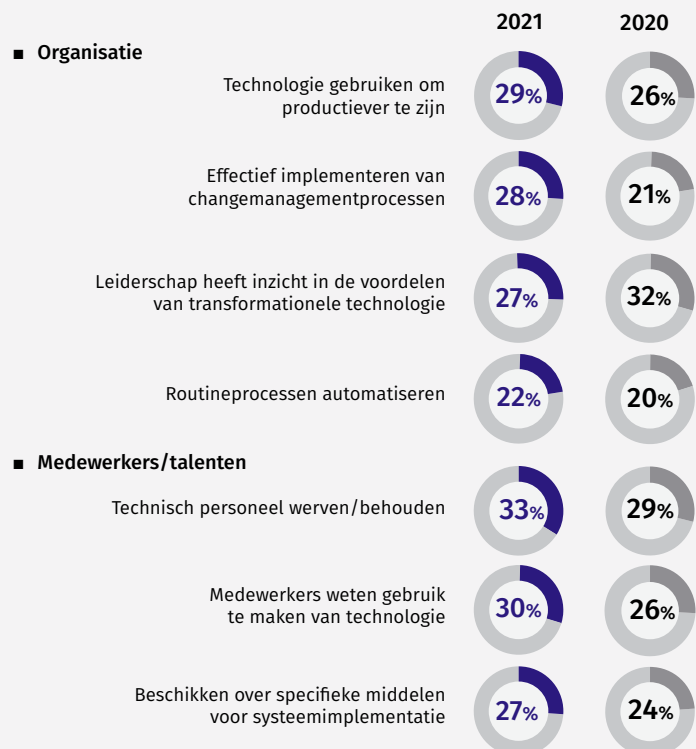
(Bedrijfs)juristen geven aan dat hun afdelingen beter moeten zijn voorbereid op de impact op hun organisatie en personeel. Bijvoorbeeld:

- 28% vindt dat hun afdeling zeer goed is voorbereid op het gebied van het effectief implementeren van changemanagementprocessen; en
- 33% denkt dat hun afdeling zeer goed is voorbereid op het gebied van het werven en behouden van technologisch personeel (figuur 10).

Figuur 10: Paraatheid – Organisatie en medewerkers

Bevinding 2021: Een derde of minder van de (bedrijfs)juristen zijn van mening dat hun juridische afdeling zeer goed is voorbereid om in deze behoeften te voorzien.

Trendlijn 2021: Juridische afdelingen hebben op bijna elk gebied vooruitgang geboekt, in 2020 vooral bij de effectieve implementatie van changemanagementprocessen (stijging van 7 punten t.o.v. de eerdere 21%).



Op dezelfde manier erkennen diverse afdelingen, van cliëntenservice tot technologie, ook dat er mogelijkheden zijn om zich beter voor te bereiden. Bijvoorbeeld:

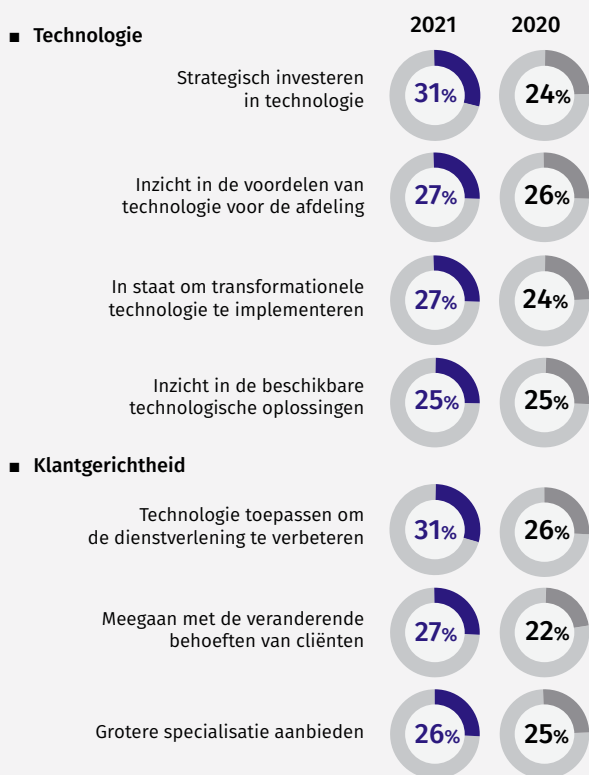
- 25% denkt dat hun afdeling zeer goed is voorbereid op het gebied van het hebben van inzicht in de beschikbare technologische oplossingen; en
- 31% vindt dat hun afdeling zeer goed is voorbereid op het gebied van het inzetten van technologie om de dienstverlening te verbeteren (figuur 11).

Tot een derde van de juridische afdelingen is zeer goed voorbereid om aan al deze behoeften te voldoen en uit het onderzoek is gebleken dat er op bijna elk onderzocht gebied stapsgewijze verbeteringen zijn doorgevoerd. Afdelingen hebben in 2020 de meeste vooruitgang geboekt om zeer goed te zijn voorbereid om changemanagementprocessen effectief te implementeren (stijging van 7 punten ten opzichte van de eerdere 21%)

Figuur 11: Paraatheid – technologiestrategie en klantgerichtheid

Bevinding 2021: Minder dan een derde van de (bedrijfs)juristen denkt dat hun juridische afdeling zeer goed is voorbereid om in deze behoeften te voorzien.

Trendlijn 2021: Juridische afdelingen hebben op bijna elk gebied vooruitgang geboekt, in 2020 vooral bij het doen van strategische investeringen in technologie (stijging van 7 punten t.o.v. de eerdere 24%).



en om strategische investeringen in technologie te doen (stijging van 7 punten ten opzichte van de eerdere 24%).

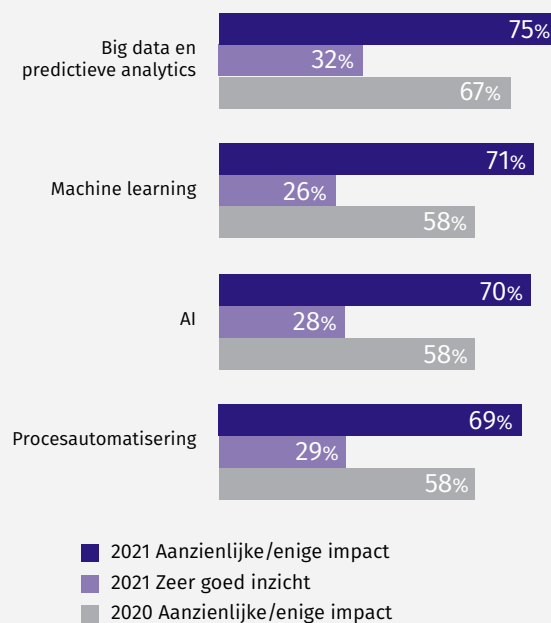
Het belang dat juridische afdelingen hechten aan transformatieele technologieën bleef ook in het onderzoek van 2021 toenemen, hoewel afdelingen nog steeds moeite hebben om deze technologieën goed te begrijpen. Specifiek:

- 75% denkt dat big data en predictieve analytics de komende drie jaar een impact zullen hebben op hun afdeling (tegen 67% in 2020). Slechts 32% denkt zeer goed inzicht te hebben in deze technologieën;
- 71% denkt dat 'machine learning' een impact zal hebben op hun afdeling (tegen 58% in 2020). Slechts 26% heeft daar zeer goed inzicht in;
- 70% denkt dat artificiële intelligentie (AI) een impact zal hebben op hun afdeling (tegen 58% in 2020). Slechts 28% heeft daar zeer goed inzicht in; en
- 69% denkt dat procesautomatisering een impact zal hebben op hun afdeling (tegen 58% in 2020). Slechts 29% heeft daar zeer goed inzicht in (figuur 12).

Figuur 12: Impact van en inzicht in transformatieele technologie

Bevinding 2021: Meer dan twee derde van de (bedrijfs)juristen denkt dat deze transformatieele technologieën de komende 3 jaar een impact zullen hebben op hun organisatie, en minder dan een derde heeft hier zeer goed inzicht in.

Trendlijn 2021: De impact is op elk gebied gestegen in 2020. Big data en predictieve analytics staan nog steeds bovenaan, terwijl 'machine learning' de grootste stijging kent (stijging van 13 punten).



Vergeleken met de bevindingen uit 2020 blijven big data en predictieve analytics bovenaan, terwijl 'machine learning' de grootste stijging kent (+ 13 punten). Afdelingen boeken ook stapsgewijze vooruitgang voor een beter

inzicht in al deze technologieën (stijging van 5 tot 9 punten), maar nog steeds vindt minder dan een derde dat ze daar zeer goed inzicht in hebben.

Overzicht: De veranderende juridische afdeling

Belangrijkste verwachte wijzigingen

- 84% verwacht een grotere inzet van technologie om de productiviteit te verbeteren
- 80% verwacht meer samenwerking en transparantie tussen advocatenkantoren en cliënten
- 78% verwacht meer nadruk op innovatie
- 78% verwacht meer gebruik van alternatieve vergoedingsregelingen
- 77% verwacht meer gebruik van externe of uitbestede resources

Redenen van weerstand tegen technologie

- 47% noemt organisationele remmen
- 40% noemt onvoldoende technologische kennis, inzicht of vaardigheden
- 13% noemt financiële redenen

Investerings in en inzet van technologie

- 57% van de juridische afdelingen wil de komende drie jaar meer investeren in technologie.
- Meer dan twee derde verwacht dat transformationele technologieën, zoals big data en predictieve analytics, 'machine learning', AI en procesautomatisering, binnen drie jaar een impact zullen hebben. Minder dan een derde heeft zeer goed inzicht in deze technologieën.
- Meer dan 75% van de juridische afdelingen verwacht de komende drie jaar te investeren in de volgende technologieën:
 - Samenwerkingstools voor het opstellen/beoordelen van documenten en contracten
 - Geautomatiseerd aanmaken van documenten en contracten
 - Workflowbeheer en procesautomatisering
 - Beheer van online meetings en e-voting binnen bedrijven
 - Workflowbeheer voor documenten en contracten



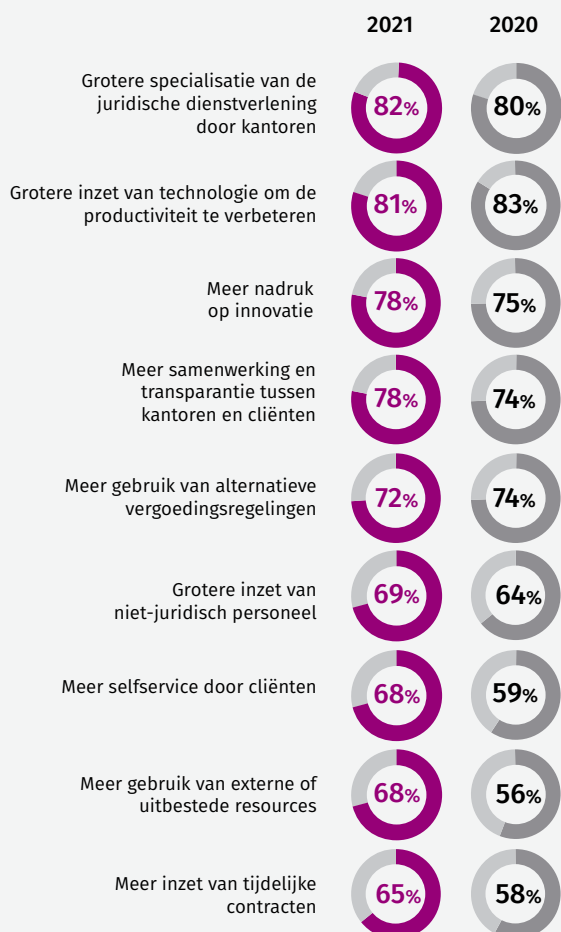
Het veranderende advocatenkantoor

Advocatenkantoren, die vóór de pandemie al aan de vooravond van een transformatie stonden, melden nu versnelde veranderingen binnen hun kantoren. Ze werken eraan om de hoogste waarde aan cliënten te bieden, doordat ze ook de concurrentie van andere advocatenkantoren, een toename van insourcing bij cliënten en de geleidelijke opkomst van alternatieve juridische dienstverleners en anderen het hoofd willen bieden.

Figuur 13: Verwachte veranderingen bij advocatenkantoren

Bevinding 2021: De meeste advocaten van advocatenkantoren verwachten veranderingen te zien in hoe zij hun diensten leveren, waarbij een grotere specialisatie van diensten bovenaan de lijst staat, gevolgd door een grotere inzet van technologie.

Trendlijn 2021: De meeste verwachte veranderingen zijn in een stroomversnelling geraakt in 2020, met een toename van het gebruik van externe of uitbestede resources (stijging van 12 punten), meer selfservice door cliënten (stijging van 9 punten) en meer gebruik van tijdelijke contracten (stijging van 7 punten).



Kantoren anticiperen op veranderingen in juridische domeinen, technologie, cliëntrelaties en personeel. Volgens de *Future Ready Lawyer Survey* zijn dit de gebieden waarop de meeste advocatenkantoren de komende drie jaar veranderingen verwachten voor hun dienstverlening:

- 82% verwacht een grotere specialisatie van juridische diensten aangeboden door hun kantoor;
- 81% verwacht een grotere inzet van technologie om de productiviteit te verbeteren;
- 78% verwacht meer nadruk op innovatie;
- 78% verwacht meer samenwerking en transparantie tussen kantoren en cliënten; en
- 72% verwacht meer gebruik van alternatieve vergoedingsregelingen (figuur 13).

Op bijna alle onderzochte gebieden zijn de door advocatenkantoren verwachte veranderingen in 2020 in een stroomversnelling geraakt. Mogelijk onder invloed van de toenemende uitdagingen bij de ondersteuning van cliënten, zijn er nu aanzienlijk meer advocatenkantoren die de volgende veranderingen verwachten: een toename van het gebruik van externe of uitbestede resources (stijging van 12 punten), meer selfservice door cliënten (stijging van 9 punten) en meer gebruik van tijdelijke contracten (stijging van 7 punten).

Terwijl advocatenkantoren zich richten op de toenemende verwachtingen van hun cliënten, versnellen ze initiatieven om de efficiëntie, productiviteit en cliëntenservice te verbeteren. Het meest opvallend is dat 74% aangeeft te investeren in nieuwe technologie ter ondersteuning van de activiteiten van het kantoor en het werk met de cliënt (7 punten hoger dan in 2020); 42% creëert een speciale innovatiefunctie/-focus (8 punten hoger); en 42% formaliseert de benadering van cliëntenfeedback (3 punten hoger) (figuur 14).

Hoewel kantoren in de komende jaren aanzienlijke veranderingen verwachten, is de implementatie van veranderingen vaak moeilijk. Volgens de onderzoeksresultaten meldt 53% van de advocaten dat de kosten van verandering een belemmering vormen voor de implementatie van veranderingen in hun kantoor en 47% meldt de moeilijkheid van changemanagement en de weerstand van het management tegen verandering.

Belemmeringen voor het doorvoeren van verandering

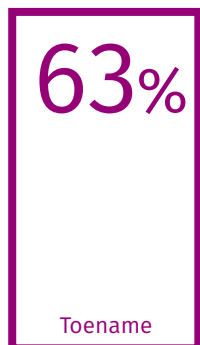
53%

Kosten van verandering

47%

Moeilijkheid van changemanagement en weerstand van het management tegen verandering

Investerings in technologie



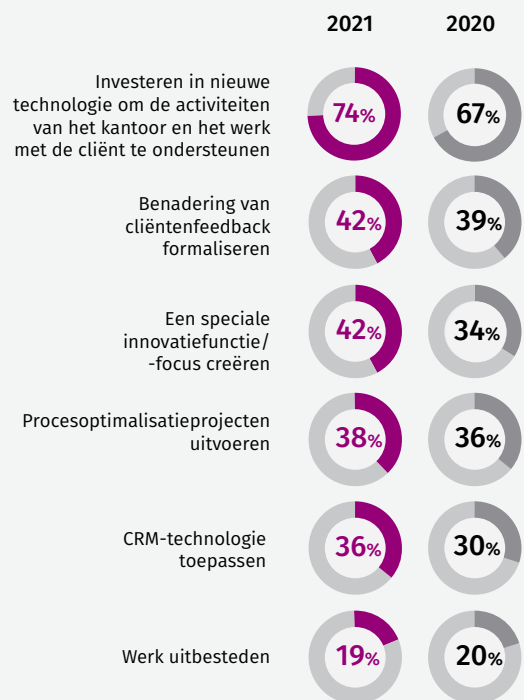
63% van de advocatenkantoren verwacht de komende drie jaar meer te gaan investeren in technologie (tegenover 60% in 2020).



Figuur 14: Verbeteringen van de productiviteit en dienstverlening

Bevinding 2021: Advocatenkantoren blijven inspelen op de verwachtingen van cliënten door te investeren in nieuwe technologie om de productiviteit, efficiëntie en dienstverlening voor cliënten te verbeteren.

Trendlijn 2021: Top 2 stijgers in 2020: Specifieke innovatiefunctie/-focus creëren (stijging van 8 punten) en investeren in nieuwe technologie om de activiteiten van het kantoor en het werk met de cliënt te ondersteunen (stijging van 7 punten).



Advocatenkantoren investeren in verandering

Hoewel veel kantoren als gevolg van de pandemie te maken kregen met toenemende financiële en kostendruk, blijven ze technologie beschouwen als een belangrijke investering om in de toekomst succes te hebben.

Volgens de onderzoeksresultaten verwacht 63% van de advocatenkantoren de komende drie jaar meer te gaan investeren in de technologie van het kantoor (was 60% in 2020).

Van de technologieën waarin minstens 75% van de advocatenkantoren de komende drie jaar het meest waarschijnlijk zullen investeren, staat de elektronische handtekening bovenaan de lijst, gevolgd door automatisering, samenwerking, workflowtechnologieën en cloudservices. Specifiek:

- elektronische handtekening;
- geautomatiseerd aanmaken van documenten en contracten;
- samenwerkingstools voor het opstellen/beoordelen van documenten en contracten;
- workflowbeheer voor documenten en contracten; en
- cloudservices (figuur 15).

Figuur 15: De belangrijkste technologieën waarin advocatenkantoren van plan zijn te investeren

Elektronische handtekening staat bovenaan de lijst, gevolgd door automatisering, samenwerking, workflowtechnologieën en cloudservices.



Terwijl advocatenkantoren bleven zoeken naar manieren om cliënten te ondersteunen tijdens de pandemie, werd de behoefte aan elektronische handtekening, automatisering en cloudoplossingen steeds belangrijker. Kantoren zien voor de toekomst een groeiend voordeel om te blijven investeren in deze technologische oplossingen.

Hoewel het toenemende belang van juridische technologie in het onderzoek als toptrend wordt genoemd (figuur 1), erkennen advocatenkantoren dat er nog steeds weerstand is tegen nieuwe technologie.

Bijna de helft van de advocatenkantoren (47%) noemt de organisatie als de belangrijkste reden waarom er weerstand wordt geboden aan nieuwe technologie in het kantoor, waaronder het ontbreken van een algemene technologiestrategie, een cultuur die bang is voor verandering, onvoldoende changemanagementprocessen en de moeilijkheid om workflows te veranderen, plus de weerstand van het management tegen verandering (figuur 16).

Meer dan een derde van de advocatenkantoren (35%) noemt een gebrek aan technologische kennis, inzicht of vaardigheden als de belangrijkste reden waarom er weerstand wordt geboden tegen nieuwe technologie. Dit omvat een tekort aan IT-medewerkers/-vaardigheden, geen inzicht in de beschikbare technologieën en onvoldoende training. Financiële kwesties, zoals de totale kosten of geen aantoonbaar bewijs van het rendement van de investering, worden aanzienlijk minder vaak genoemd als reden voor weerstand tegen technologie. Slechts 18% van de advocatenkantoren noemt dit als reden in 2021 (een daling ten opzichte van de 26% in 2020).

Als kantoren de acceptatie van technologie willen verbeteren, moeten ze meer doen om IT-vaardigheden te ontwikkelen en hun personeel op te leiden zodat hun investeringen in technologie helpen de toekomst van hun kantoren en de groeiende verwachtingen van cliënten te ondersteunen. Het onderzoek geeft aan dat dit iets is waar veel kantoren mee blijven worstelen.

Veranderingsbereidheid bij advocatenkantoren

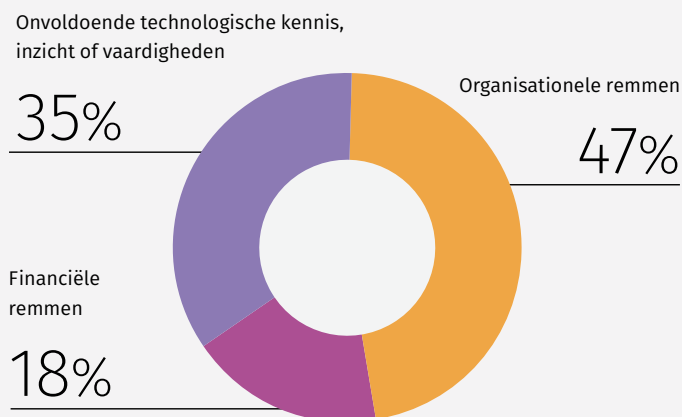
De mogelijkheid om talent te werven en te behouden en de nadruk op verbeterde efficiëntie en productiviteit behoorden tot de belangrijkste trends die tijdens het onderzoek werden geïdentificeerd (figuur 1). Deze trends vereisen dat kantoren investeren in organisatie- en personeelsinfrastructuur. Toch erkennen de meeste kantoren dat ze op deze gebieden nog werk te doen hebben.

Zo zegt slechts 32% van de kantoren erg goed voorbereid te zijn om technologie in te zetten voor hogere productiviteit. 30% is zeer goed voorbereid om changemanagementprocessen effectief te implementeren en 25% vindt dat hun kantoor zeer goed is voorbereid om routinematige processen te automatiseren. Maar slechts 30% denkt dat hun kantoor zeer goed is voorbereid als het gaat om personeel dat technologie kan gebruiken en slechts 26% is zeer goed voorbereid om technologisch personeel te werven en te behouden (figuur 17).

Het belang voor advocatenkantoren om technologie te benutten en de klantgerichtheid te versterken, blijkt ook

Figuur 16: Redenen waarom er weerstand is tegen nieuwe technologie bij advocatenkantoren

Organisatorische remmen blijven de belangrijkste reden waarom er in advocatenkantoren weerstand is tegen nieuwe technologie. Financiële remmen dalen als reden van 26% in 2020 naar 18% in 2021.



Organisatorische remmen

- Geen algemene technologiestrategie
- Een cultuur die niet gericht is op veranderingen
- Onvoldoende changemanagementprocessen
- Moeilijkheid om workflows te veranderen
- Weerstand van het management tegen verandering

Onvoldoende technologische kennis, inzicht of vaardigheden

- Onvoldoende IT-personeel/-vaardigheden
- Onvoldoende inzicht in welke technologie beschikbaar is
- Onvoldoende opleiding

Financiële remmen

- Totale kosten
- Geen aantoonbaar bewijs van het rendement van de investering

duidelijk uit de onderzoeksresultaten. Maar ook hier worden advocatenkantoren met lacunes geconfronteerd. Zo zegt minder dan een derde van de advocaten dat hun kantoor zeer goed is voorbereid als het gaat om inzicht in het voordeel van technologie voor het kantoor, de mogelijkheid om transformationele technologie te implementeren, strategische investeringen doen in technologie of inzicht in de beschikbare technologische oplossingen (figuur 18).

En veel advocaten denken dat hun kantoren niet volledig zijn voorbereid als het gaat om klantgerichte veranderingen. Slechts 31% is van mening dat hun kantoor zeer goed is voorbereid om meer specialisatie

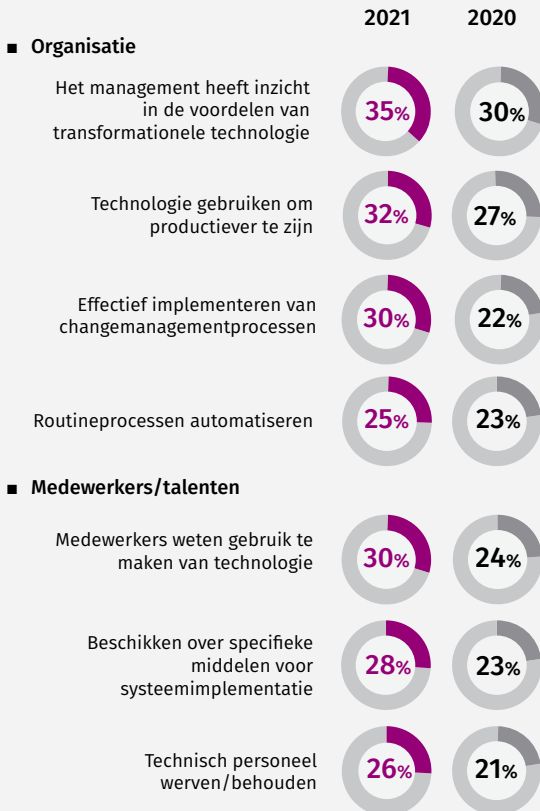
aan te bieden (figuur 18), hoewel 82% meer specialisatie van juridische diensten als het belangrijkste gebied van verandering ziet (figuur 13).

Terwijl minstens 35% van de advocatenkantoren zeer goed is voorbereid om aan al deze behoeften te voldoen, blijkt uit het onderzoek dat er op bijna alle onderzochte gebieden verbeteringen zijn doorgevoerd. Advocatenkantoren hebben in 2020 de meeste vooruitgang geboekt als het gaat om zeer goed voorbereid te zijn op meegaan met de veranderende behoeften van cliënten (stijging van 9 punten t.o.v. de eerdere 25%) en effectief implementeren van changemanagementprocessen (stijging van 8 punten t.o.v. de eerdere 22%).

Figuur 17: Paraatheid – Organisatie en medewerkers

Bevinding 2021: 35% van de advocaten denkt dat hun advocatenkantoor zeer goed is voorbereid om in deze behoeften te voorzien.

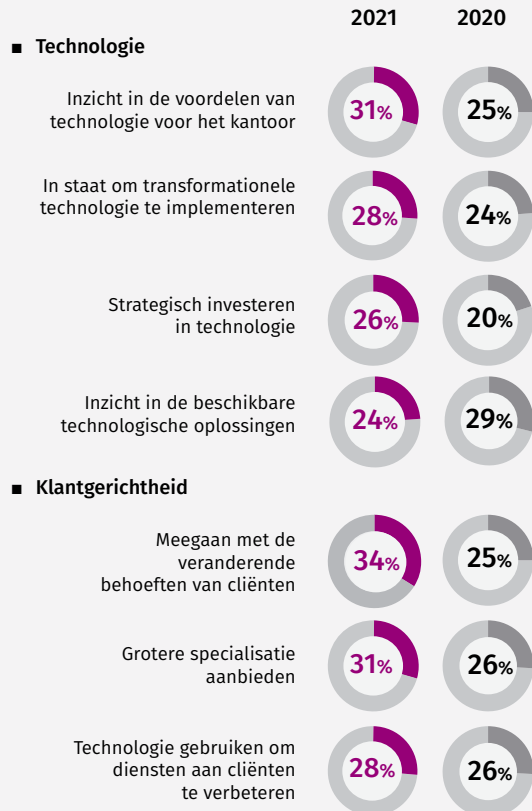
Trendlijn 2021: Advocatenkantoren hebben in 2020 op elk gebied vooruitgang geboekt, vooral bij de effectieve implementatie van changemanagementprocessen (stijging van 8 punten t.o.v. de eerdere 22%).



Figuur 18: Paraatheid - Technologiestrategie en klantgerichtheid

Bevinding 2021: Minder dan 35% van de advocaten denkt dat hun advocatenkantoor zeer goed is voorbereid om in deze behoeften te voorzien.

Trendlijn 2021: Op bijna alle gebieden hebben kantoren in 2020 vooruitgang geboekt, vooral bij het meegaan met de veranderende behoeften van cliënten (stijging van 9 punten t.o.v. de eerdere 25%).



Advocatenkantoren worden zich steeds meer bewust van de impact van transformationele technologieën, maar hun inzicht in deze technologieën loopt achter.

- 69% denkt dat big data en predictieve analytics de komende drie jaar een impact zullen hebben op hun kantoor (tegen 58% in 2020). Slechts 22% denkt zeer goed inzicht te hebben in deze technologieën.
- 67% denkt dat 'machine learning' een impact zal hebben op hun kantoor (tegen 57% in 2020). Slechts 22% vindt dat ze daar zeer goed inzicht in hebben.
- 65% denkt dat AI een impact zal hebben op hun kantoor (tegen 59% in 2020). Slechts 21% vindt dat ze daar zeer goed inzicht in hebben.
- 63% denkt dat procesautomatisering een impact zal hebben op hun kantoor (tegen 49% in 2020). Slechts 22% vindt dat ze daar zeer goed inzicht in hebben (figuur 19).

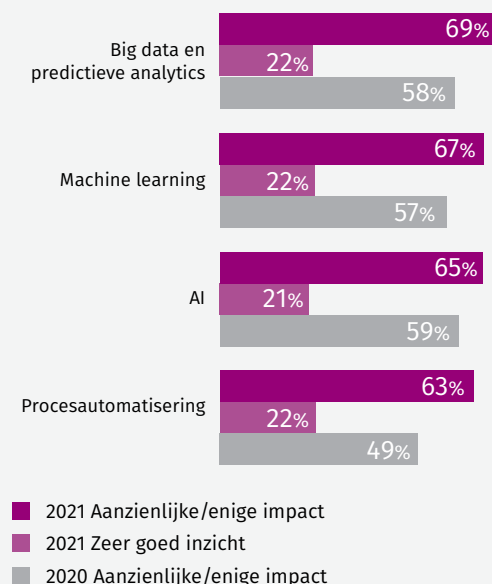
Vergeleken met de bevindingen uit 2020 nemen big data en predictieve analytics nu de eerste plaats in als aspecten met de meeste impact, terwijl procesautomatisering de grootste stijging kent (+ 14 punten). Hoewel kantoren enige vooruitgang hebben geboekt voor een beter inzicht in de meeste van deze technologieën, waren de stijgingen gering, variërend van slechts 1-3 punten, en werden de verschillen (ten opzichte van de verwachtingen) groter.

Een groter aantal (bedrijfs)juristen verwacht impact van deze technologieën en vindt dat ze zeer goed inzicht hebben in deze technologieën (figuur 12).

Figuur 19: Impact van en inzicht in transformationele technologie

Bevinding 2021: Meer dan 60% van de advocatenkantoren denkt dat deze transformationele technologieën de komende 3 jaar een impact zullen hebben op hun kantoor, en minder dan 25% heeft hier zeer goed inzicht in.

Trendlijn 2021: De impact is in 2020 op elk gebied toegenomen. Big data en predictieve analytics staan nu op de eerste plaats (stijging van 11 punten) en procesautomatisering is het sterkst gestegen (met 14 punten).



Overzicht: Het veranderende advocatenkantoor

Belangrijkste verwachte wijzigingen

- 82% verwacht een grotere specialisatie in de juridische diensten van advocatenkantoren
- 81% verwacht een grotere inzet van technologie om de productiviteit te verbeteren
- 78% verwacht meer nadruk op innovatie
- 78% verwacht meer samenwerking en transparantie tussen kantoren en cliënten
- 72% verwacht meer gebruik van alternatieve vergoedingsregelingen

Redenen van weerstand tegen technologische verandering

- 47% noemt organisationele remmen
- 35% noemt onvoldoende technologie, kennis, inzicht of vaardigheden
- 18% noemt financiële redenen

Investeringen in en inzet van technologie

- 63% van de advocatenkantoren zal de komende drie jaar meer investeren in technologie.
- Steeds meer advocatenkantoren verwachten dat transformationele technologieën, zoals big data en predictieve analytics, 'machine learning', AI en procesautomatisering, een impact zullen hebben. Minder 23% heeft zeer goed inzicht in deze technologieën.
- Minstens 75% van de advocatenkantoren verwacht de komende drie jaar te investeren in deze technologieën:
 - Elektronische handtekening
 - Geautomatiseerd aanmaken van documenten en contracten
 - Samenwerkingstools voor het opstellen/beoordelen van documenten en contracten
 - Workflowbeheer voor documenten en contracten
 - Cloudservices

Focus: Technologische vooruitgang en voordelen

Een nadere blik op 1) de acceptatie door de juridische sector van belangrijke initiatieven voor technologische vooruitgang en 2) prestatievoordelen gerealiseerd door technologieleiders

Initiatieven voor technologische vooruitgang

De bevindingen van de *Future Ready Lawyer Survey* tonen aan dat meer juridische organisaties één of meer initiatieven voor technologische vooruitgang ondernemen, van 84% in 2020 naar 88% in 2021. Zakelijke dienstverleners hebben het meest waarschijnlijk dergelijke voortgang geboekt: 96% geeft aan dat ze dit hebben gedaan, gevolgd door 91% van de juridische afdelingen van bedrijven en 83% van de advocatenkantoren. Dergelijke initiatieven omvatten: het intern ontwikkelen van juridische technologische oplossingen, het inhuren van een technologiespecialist/-team, samenwerken met een juridische tech start-up, het opzetten van een formeel innovatie-initiatief, het opzetten van een technologie-incubator en het opzetten van een operationele juridische functie (figuur 20).

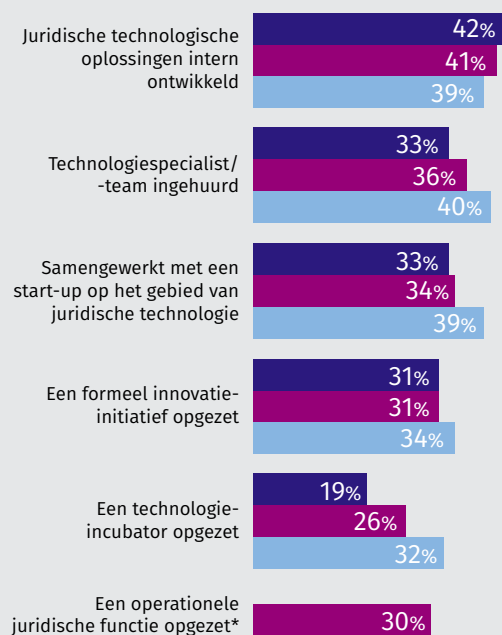
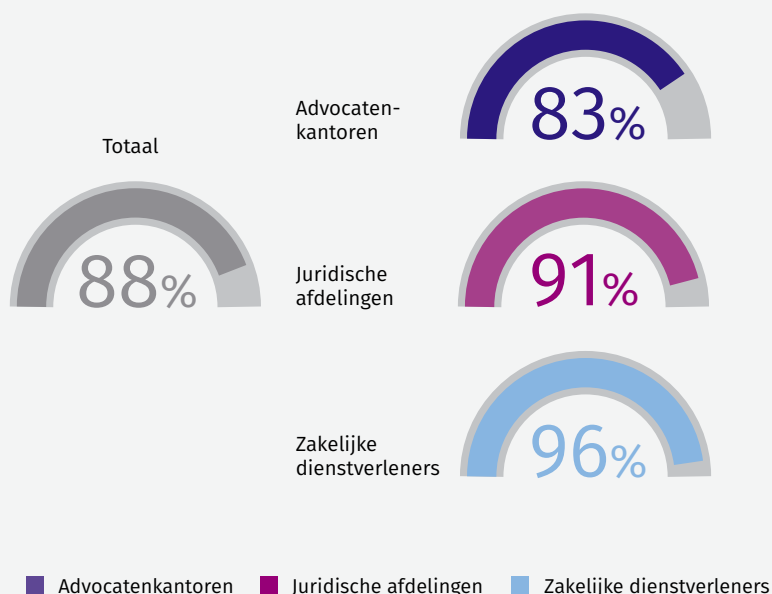
De drie belangrijkste initiatieven voor alle drie segmenten zijn:

- intern eigen juridische technologieoplossingen ontwikkelen: 42% van de advocatenkantoren, 41% van de juridische afdelingen en 39% van de zakelijke dienstverleners;
- een technologiespecialist/-team inhuren: 33% van de advocatenkantoren, 36% van de juridische afdelingen, 40% van de zakelijke dienstverleners; en
- samenwerken met een juridische tech start-up: 33% van de advocatenkantoren, 34% van de juridische afdelingen, 39% van de zakelijke dienstverleners.

Zakelijke dienstverleners hebben ook iets meer kans om een formeel innovatie-initiatief te hebben opgezet (34% vergeleken met 31% van de advocatenkantoren of juridische afdelingen) en aanzienlijk meer kans om een technologie-incubator te hebben opgezet (32% vergeleken met 19% van de advocatenkantoren en 26% van de juridische afdelingen).

Figuur 20: Initiatieven voor technologische vooruitgang

In totaal heeft 88% van de juridische organisaties ten minste één van deze initiatieven voor technologische vooruitgang ondernomen. Het zijn vooral de zakelijke dienstverleners die dit waarschijnlijk hebben gedaan.



* Alleen gevraagd aan juridische afdelingen

Technologieleiders zijn het best voorbereid op de toekomst, organisaties in transitie maken een inhaalbeweging

Volgens advocaten is het toenemende belang van juridische technologie een van de belangrijkste trends die invloed heeft op hun organisaties (figuur 1). Hoewel de meeste organisaties dit onderkennen, benutten ze niet allemaal de technologie ten volle om de bedrijfsprestaties, de continuïteit én een concurrentievoordeel voor hun organisatie en cliënten te ondersteunen.

Net als in voorgaande jaren is in de 2021 Future Ready Lawyer Survey onderzocht hoe de organisaties die wel effectief gebruikmaken van technologie (de zogenaamde *technologieleiders*) presteren in vergelijking met organisaties die technologie momenteel nog niet zo goed gebruiken als ze zouden moeten, maar die dat wel van plan zijn voor de toekomst (de zogenaamde organisaties

in transitie), en in vergelijking met organisaties die technologie momenteel niet volledig benutten en dat ook in de toekomst niet van plan zijn (de zogenaamde *achterblijvers*).

Technologieleiders blijven andere organisaties overtreffen op verschillende belangrijke domeinen. *Technologieleiders* hebben bijna een jaar lang geprobeerd hun organisaties vooruit te helpen tijdens een wereldwijde pandemie en hebben duidelijk laten zien waarom investeren in de juiste technologie belangrijk is. Zij zijn nu *klaar voor de toekomst*, wat er ook gebeurt, zelfs het meest onverwachte.

Net als in 2020 beschouwt 40% van de organisaties zichzelf als *technologieleiders* in 2021, tegen 53% die zich zien als organisaties *in transitie* en 7% als *achterblijvers*. Dit is ook redelijk vergelijkbaar met de resultaten per type organisatie, waarbij zakelijke dienstverleners zich iets vaker identificeerden als *technologieleiders* (42%) tegen 41% van de juridische afdelingen en 40% van de advocatenkantoren. Het belangrijkste verschil zit bij diegenen die zich identificeren als de *achterblijvers*: 8% van de advocatenkantoren en 7% van de juridische afdelingen beschouwden zichzelf als *achterblijvers*, in vergelijking met slechts 1% van de zakelijke dienstverleners.

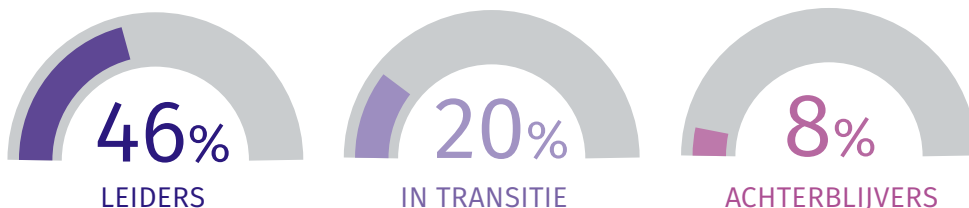
Op alle gebieden die verband houden met technologie, personeel, organisatie- en klantgerichtheid, zijn *technologieleiders* beter voorbereid. Na een vol jaar onder druk te hebben gestaan door de pandemie, tonen *technologieleiders* sterkere veerkracht, wendbaarheid en prestaties dan andere organisaties.

46% van de *technologieleiders* was zeer goed voorbereid om cliënten op afstand te ondersteunen toen de pandemie begon, vergeleken met slechts 20% van de organisaties *in transitie* en 8% van de *achterblijvers*.

Figuur 21: Technologieleiders zijn beter voorbereid om cliënten op afstand te ondersteunen tijdens de pandemie

Er waren meer dan twee keer zoveel technologieleiders als organisaties in transitie die erop waren voorbereid om cliënten op afstand te ondersteunen, en de leiders waren meer dan vijf keer beter voorbereid dan de achterblijvers.

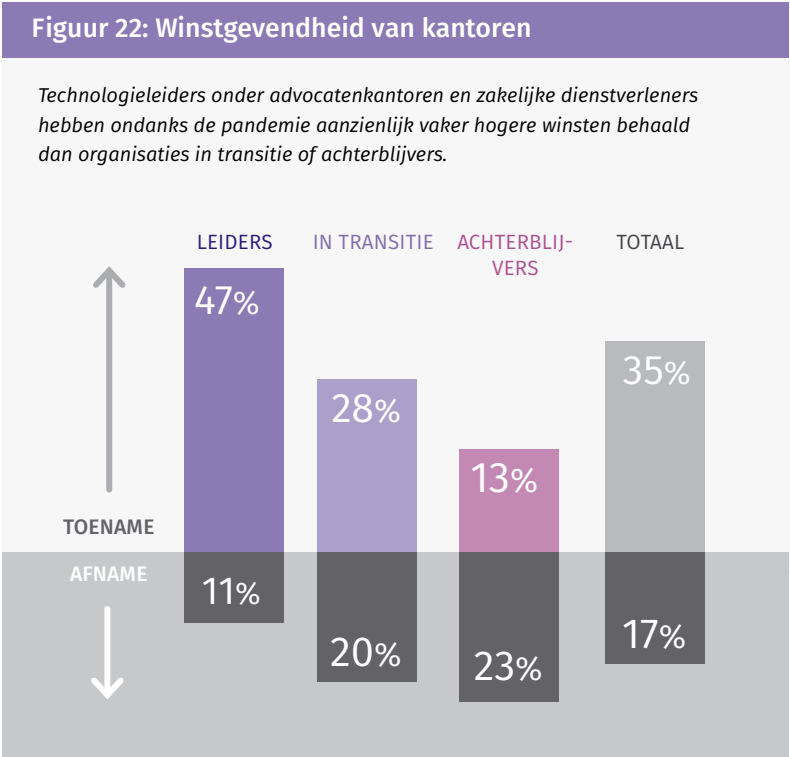
Zeer goed voorbereid voor de overgang naar het op afstand ondersteunen van cliënten



Het meest opvallende is dat 46% van de *technologieleiders* aangaf zeer goed voorbereid te zijn voor de overgang om cliënten op afstand te ondersteunen toen de pandemie begon, vergeleken met slechts 20% van de *organisaties in transitie* en 8% van de *achterblijvers* (figuur 21).

Advocatenkantoren en zakelijke dienstverleners die *technologieleiders* zijn, presteren ook beter dan hun collega's als het gaat om winstgevendheid. Hoewel de pandemie van velen een financiële tol eiste, hebben *technologieleiders* het jaar beter doorstaan dan anderen: ze hadden de meeste kans om de winstgevendheid het afgelopen jaar te verhogen (47%), vergeleken met 28% voor organisaties *in transitie* en slechts 13% voor de *achterblijvers* (figuur 22). En ze meldden ook vaker dat hun organisatie meer zakendeed ondanks de pandemie: 43% van de *technologieleiders* meldde dit, vergeleken met 24% van de organisaties *in transitie* en 19% van de *achterblijvers*.

Terwijl *technologieleiders* waarschijnlijker vaker zullen blijven zeggen dat ze meer gaan investeren in technologie (65%), verwachten nu voor het eerst ook bijna evenveel organisaties *in transitie* dat ze hun budgetten gaan verhogen (62%), tegen slechts 27% van de *achterblijvers*. In de afgelopen drie jaar heeft 63-65% van de *technologieleiders* aangegeven van plan te zijn meer te gaan investeren in technologie. Ondertussen zijn er geleidelijk ook steeds meer organisaties *in transitie*



die van plan zijn meer te gaan uitgeven aan technologie, van 45% in 2019 tot 55% in 2020 en 62% in 2021. Dit betekent dat de organisaties *in transitie* steeds meer het belang zien van investeringen in technologie.



Focus: Gevolgen van de pandemie

Het jaar van de pandemie

De verwoestende impact van de COVID-19-crisis heeft de hele wereld geraakt. Maar die impact was ongelijk verdeeld. Dat geldt, volgens de bevindingen van de *Future Ready Lawyer Survey* ook voor de juridische professionals, aangezien 40% van de respondenten aangaf dat de activiteiten in het eerste jaar van de pandemie waren afgenomen, terwijl 31% aangaf dat de activiteiten toenamen en 27% aangaf dat ze ongeveer hetzelfde zijn gebleven (figuur 23).

Zij die een afname van activiteiten meldden, kunnen als volgt worden onderverdeeld:

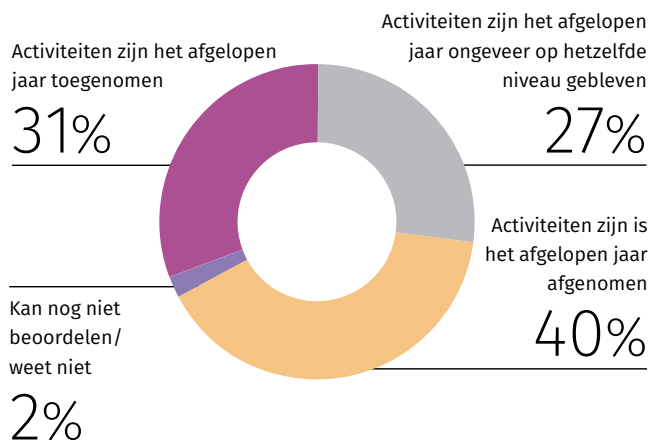
- 22% gaf aan dat de afname 10% of minder bedraagt;
- 49% gaf aan dat de afname 11-20% bedraagt; en
- 29% gaf aan dat de afname 20% of meer bedraagt.

Zij die een toename van activiteiten meldden, kunnen als volgt worden onderverdeeld:

- 25% gaf aan dat de toename 10% of minder bedraagt;
- 51% gaf aan dat de toename 11-20% bedraagt; en
- 24% gaf aan dat de toename 20% of meer bedraagt.

Figuur 23: Gevolgen van de pandemie voor de activiteiten

40% van de juridische organisaties meldde een afname van de activiteiten als gevolg van de pandemie; 31% meldde een toename. Dit omvatte zaken als het aantal dossiers, het aantal cliënten en de hoeveelheid werk.



Van de advocaten die aangaven dat hun activiteit was afgenomen, verwacht 41% dat de activiteiten tegen het einde van 2021 zullen terugkeren naar de omvang van vóór de pandemie, en 51% verwacht dat pas tegen het einde van 2022. Toch heeft 6% van de advocaten er geen vertrouwen in dat hun activiteit vóór 2023 zal terugkeren naar het niveau van voor de pandemie en 2% is hier niet zeker van (figuur 24).

Hoewel de impact op de activiteiten varieerde, meldt 61% van de juridische professionals dat ze het afgelopen jaar op de kosten hebben bespaard (figuur 25). Kostenbesparingen kunnen een van de redenen zijn waarom meer organisaties hun winstgevendheid konden handhaven of verliezen konden minimaliseren. In totaal meldt 35% van de advocatenkantoren en zakelijke dienstverleners dat de winstgevendheid het afgelopen jaar is gestegen, terwijl 17% aangeeft dat de winstgevendheid is afgenomen (figuur 22).

Figuur 24: Tijdlijn voor activiteiten om weer op te schalen

51% van de juridische organisaties die te maken hebben gehad met een afname van de activiteiten, verwacht in 2022 weer terug te keren naar de situatie van vóór de pandemie. 41% voorspelt een schaalvergroting tegen eind 2021 en 6% verwacht dat de activiteiten pas in 2023 of later weer volledig zullen terugkeren naar het niveau van voor de pandemie. 2% weet het niet.

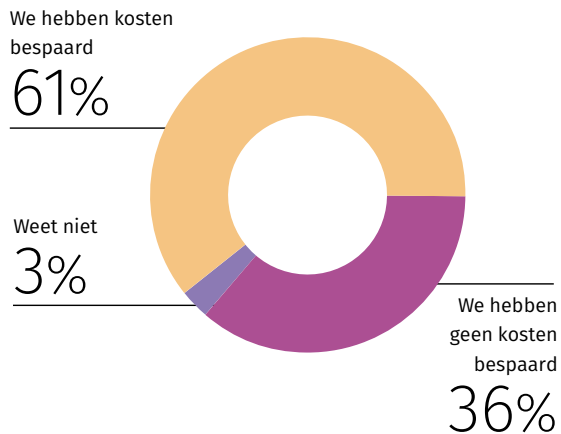


Terwijl organisaties op zoek waren naar kostenbesparingen, erkenden ze ook het groeiende belang van technologie om hen in staat te stellen hun cliënten te bedienen tijdens de pandemie. Specifiek:

- 91% van de juridische organisaties zegt dat technologie belangrijk of erg belangrijk voor ze is geweest bij de dienstverlening;
- De meesten erkennen echter dat ze een moeilijke start hadden: slechts 30% zegt dat hun organisatie zeer goed voorbereid was om cliënten op afstand te ondersteunen bij het begin van de pandemie; en

Figuur 25: Kostenbesparingen vanwege de pandemie

61% van de juridische organisaties geeft aan het afgelopen jaar kosten te hebben bespaard als gevolg van de pandemie.



- Naast het erkennen van het belang van technologie bij de dienstverlening aan cliënten tijdens de pandemie, is 80% het ermee eens dat hun behoefte aan technologische oplossingen is toegenomen als gevolg van de pandemie (figuur 26).

Van de advocaten die aangeven meer behoefte aan technologie te hebben gekregen, heeft bijna iedereen (99%) specifiek aangegeven ten minste één van deze technologieën vaker gebruikt te hebben vanwege de pandemie.

- documentbeheer;
- interne samenwerkingssoftware, zoals Teams;
- Microsoft Office-toepassingen;
- contractbeheer;
- externe samenwerking;
- veilig delen van bestanden/extranet;
- dossiermanagement;
- apps voor videoconferenties; en
- oplossingen voor vergadermanagement (figuur 27).

Blik op de toekomst

Wanneer advocaten vooruitkijken, geven ze aan dat de pandemie invloed zal hebben op hun werkwijze en de plaats waar ze werken (volgens de bevindingen van de *Future Ready Lawyer Survey*) en het is duidelijk dat werken op afstand meer gemeengoed zal worden.

Figuur 26: Paraatheid voor de pandemie en het belang ervan

80% van de advocaten geeft aan dat hun behoefte aan technologische oplossingen is toegenomen als gevolg van de pandemie. 91% van de advocaten geeft aan dat technologie belangrijk voor ze is geweest bij de dienstverlening aan cliënten tijdens de pandemie, maar bij het begin van de crisis was naar eigen zeggen slechts 30% zeer goed voorbereid om over te gaan op het op afstand ondersteunen van cliënten.

Behoefte aan technologische oplossingen is toegenomen als gevolg van pandemie



Technologie is belangrijk voor de dienstverlening aan cliënten tijdens de pandemie

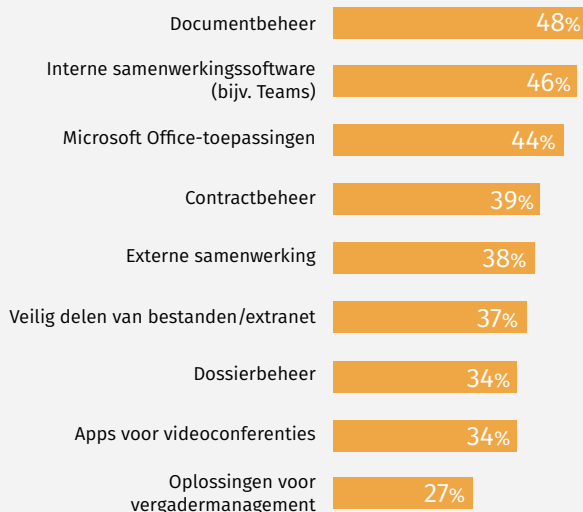


Zeer goed voorbereid om over te gaan op het op afstand ondersteunen van cliënten aan het begin van de pandemie



Figuur 27: Toegenomen gebruik van technologie als gevolg van de pandemie

Van de advocaten die aangeven meer behoefte aan technologische oplossingen te hebben vanwege de pandemie, heeft 99% specifiek ten minste één van deze technologieën gebruikt. Slechts 1% meldt dat ze geen van deze technologieën vaker zijn gaan gebruiken.



Zelfs wanneer de pandemie voorbij is, denken advocaten dat hun werk blijvend zal zijn beïnvloed en wel op de volgende manieren:

- medewerkers die meerdere apparaten gebruiken voor hun werk (73%);
- verbetering van de digitale vaardigheden voor het werken op afstand (68%);
- bij voorkeur virtueel/digitaal communiceren met cliënten (alleen gevraagd aan advocatenkantoren) (67%); en
- vaker met rechters communiceren via hoorzittingen op afstand (alleen gevraagd aan advocatenkantoren) (67%) (figuur 28).

Figuur 28: De impact van de pandemie op de werkwijzen – waar toekomstige stijgingen worden verwacht

De meeste juridische organisaties verwachten dat er na de pandemie op bepaalde gebieden vaker op afstand zal worden gewerkt dan voor de pandemie.



*Alleen gevraagd aan advocatenkantoren **Alleen gevraagd aan juridische afdelingen

Terwijl organisaties met financiële uitdagingen zullen blijven worden geconfronteerd wanneer de pandemie ten einde loopt, verwacht 58% meer te gaan investeren in software om hun juridische werk te ondersteunen in de komende 12 maanden. 24% zullen hun software-investeringen niet wijzigen, terwijl 16% verwacht de komende 12 maanden minder te zullen investeren (figuur 29).

Zij die in de komende 12 maanden verwachten meer te investeren in hun software, kunnen als volgt worden opgesplitst:

- 21% verwacht een toename van 10% of minder;
- 61% verwacht een toename van 11-30% of minder; en
- 18% verwacht een toename van 30% of meer.

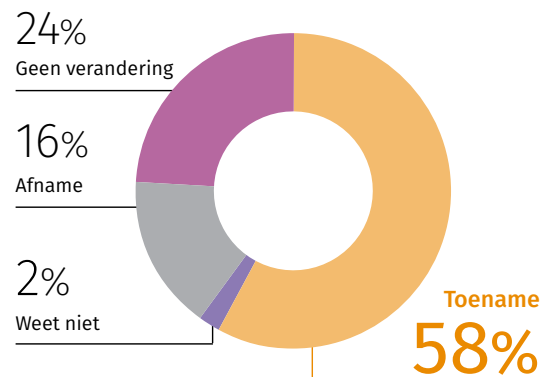
Zij die verwachten minder te investeren, kunnen als volgt worden opgesplitst:

- 17% verwacht een afname van 10% of minder;
- 57% verwacht een afname van 11-30% of minder; en
- 26% verwacht een afname van 30% of meer.

Gezien het feit dat 61% van de organisaties in het algemeen verwacht dat hun investeringen in technologie de komende drie jaar zullen toenemen, geeft dit aan dat sommige organisaties de komende 12 maanden nog steeds zullen proberen op de kosten te besparen, maar dat dit niet geldt voor hun investeringen in technologie op de lange termijn.

Figuur 29: Planning voor toekomstige software-investeringen

58% van de advocaten verwacht dat hun organisatie in de komende 12 maanden meer zal investeren in software.





Overzicht: In de greep van de pandemie

Zakelijke impact

- 40% van de advocaten geeft aan dat de activiteiten in het eerste jaar van de pandemie zijn afgenomen
- 31% geeft aan dat de activiteiten zijn toegenomen
- 27% geeft aan dat ze ongeveer gelijk zijn gebleven
- 61% heeft het afgelopen jaar kosten bespaard

Wanneer de activiteiten terugkeren naar het niveau van voor de pandemie

- 41% denkt tegen eind 2021
- 51% denkt tegen eind 2022
- 6% denkt pas in 2023 of later

De rol van technologie tijdens en na de pandemie

- 91% van de juridische organisaties zegt dat technologie belangrijk of zeer belangrijk voor ze is geweest bij de dienstverlening aan cliënten tijdens de pandemie.
- 30% was aan het begin van de pandemie zeer goed voorbereid om cliënten op afstand te gaan ondersteunen.
- 80% bevestigt dat hun behoefte aan technologische oplossingen is toegenomen als gevolg van de pandemie.

Inzichten van experts: Moving Beyond the Pandemic

Experts op het terrein uit Europa en de VS delen hun inzichten over de impact van de wereldwijde pandemie op 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 web, voornamelijk via zijn blog LawSitesBlog.com en nu ook via zijn podcast LawNext.com.

Wat denkt u over de impact van de pandemie op de juridische professionals van vandaag, en wat kunnen de belangrijkste toekomstige gevolgen zijn?

De impact van de pandemie op de advocatuur is ingrijpend en dwingt tot verandering in elk aspect van de juridische praktijk, de juridische dienstverlening en de rechtsbedeling. Maar als het gaat om juridische technologie en innovatie, werd dat dit jaar vaak de 'katalysator' genoemd. Ik wil gezinszins afbreuk doen aan de tragedies en ontberingen die velen dit jaar hebben moeten doorstaan, maar het is een feit dat de pandemie de langverwachte veranderingen bij de juridische professionals heeft versneld. Het was in feite een kans voor een frisse herstart van het systeem, waardoor technologie breder werd geaccepteerd, innovatie in de juridische dienstverlening werd gestimuleerd en verouderde rechtssystemen werden gedwongen het digitale tijdperk binnen te treden.

Wat zag u tot dusver als de belangrijkste kenmerken van veerkrachtige organisaties tijdens deze crisis?

Als ik kijk naar de organisaties die het afgelopen jaar het meest veerkrachtig leken, vallen mij drie kenmerken op. Ten eerste is er de acceptatie en het gebruik van technologie. De organisaties die het best in staat waren zich aan te passen en succes te hebben, waren de organisaties die het best waren voorbereid op een wereld waar plaatsonafhankelijk kan worden gewerkt. Ten tweede is er hun aanpassingsvermogen en wendbaarheid. Advocatenkantoren worden beschouwd als wars van verandering en moeilijk om in beweging te krijgen. Toch waren grote kantoren in staat om zich snel aan te passen en al hun medewerkers binnen enkele uren of dagen thuis te laten werken. Ten derde is er de omgang met alle medewerkers, van advocaten tot aanverwante professionals, die allemaal als essentiële leden van de

hele organisatie worden gezien. Sommigen hebben gezegd dat de pandemie heeft bijgedragen aan de nivellering van de hiërarchie in advocatenkantoren. Of dat nu het geval was of niet, veerkrachtige kantoren zullen in de toekomst onderkennen dat iedereen van het kantoor essentieel is voor het gezamenlijke succes.

"De teerling is geworpen en dit kan niet meer ongedaan worden gemaakt. Er is geen weg meer terug als het gaat om de acceptatie van technologie."

Welke gebieden in de juridische sector zullen in de toekomst de meeste verstoringen ondergaan, in positieve of negatieve zin, en waarom?

Het gebied van de juridische sector dat de meeste ontwrichting zal meemaken, is de rechterlijke macht. Om vele en complexe redenen zijn rechtbanken vastgeroest. Ze proberen recht uit te spreken met behulp van eeuwenoude systemen en processen in een moderne wereld. De pandemie heeft rechtbanken gedwongen de moderne tijd binnen te treden. De veranderingen die rechtbanken dit jaar hebben moeten doorvoeren, zullen voortduren en hun werkwijze voorgoed veranderen. Maar de pandemie heeft ook fundamentele tekortkomingen in onze rechtsstelsels blootgelegd en we zien nu al een aantal alternatieve systemen voor geschillenbeslechting verschijnen. De tijd kan komen dat de meeste civiele en zakelijke geschillen niet door traditionele rechtbanken worden beslecht, maar door innovatieve online forums.

Welke veranderingen die tijdens de pandemie zijn doorgevoerd, zullen blijvend zijn? Denkt u dat de pandemie-gerelateerde trends in de juridische sector zullen worden teruggedraaid na de crisis?

De teerling is geworpen en dit kan niet meer ongedaan worden gemaakt. Met betrekking tot de acceptatie van technologie is er geen weg terug. Van de ene op de andere dag is technologie veranderd van een hulpmiddel in een reddingslijn, van een leuk extraatje in een noodzaak. Degenen onder ons die al technologisch waren onderlegd, hebben hun gebruik van technologie naar een nog hoger niveau getild. En zij die minder gevorderd waren in het gebruik van technologie, hadden geen andere keus dan hun acceptatie te versnellen. Maar nu ze vaker gebruikmaken van technologie, is er geen weg meer terug. We hebben allemaal geleerd dat technologie niet alleen een hulpmiddel is voor ons gemak of voor meer efficiëntie, maar iets dat letterlijk essentieel is voor ons voortbestaan en succes als juridische professionals.

Wat zal volgens u in de toekomst de grootste waarde/ impact van AI zijn voor advocaten? Welke andere toptechnologieën beschouwt u als essentieel voor het succes van juridische professionals?

AI begint al door te dringen en waarde te bieden in elk segment van de juridische praktijk, van onderzoek tot facturering, het opstellen van contracten en nog veel meer. Een andere toptechnologie is analytics, zoals we de afgelopen jaren al hebben gezien met de toename van procesgerelateerde analyseproducten. Maar nog belangrijker is dat al deze en andere technologieën het toenemende belang van data benadrukken voor alle sectoren van de advocatuur. Data zelf, meer dan wat dan ook, zullen innovatie in het recht stimuleren en technologieën zoals AI en analytics zijn gewoon hulpmiddelen om data te benutten. Door beter gebruik te maken van data kunnen we juridische problemen beter begrijpen, betere strategieën ontwikkelen om die problemen aan te pakken en op efficiëntere wijze resultaten behalen voor onze cliënten, tegen lagere en meer voorspelbare kosten.

Richard Tromans

Richard Tromans is een in Londen gevestigde juridisch adviseur met meer dan 20 jaar ervaring in de juridische sector. Richard is ook de oprichter van Artificial Lawyer, een nieuwssite die zich erop toelegt om juridische activiteiten aan te passen ten behoeve van de samenleving als geheel, met een sterke nadruk op het gebruik van technologie.

Wat denkt u over de impact van de pandemie op de juridische professionals van vandaag, en wat kunnen de belangrijkste toekomstige gevolgen zijn?

Digitalisering heeft het gebruik van technologie versneld en meer dan ooit de kwestie van werk en privéleven onder de aandacht gebracht, maar in feite zijn de belangrijkste processen van advocaten niet radicaal veranderd als gevolg van de pandemie. Maar nu we gewend zijn aan een meer digitale eerste benadering, is er de hoop dat de tools die de efficiëntie van workflows verbeteren, gemakkelijker zullen worden geaccepteerd en op grote schaal zullen worden gebruikt.

Wat zijn de drie belangrijkste dingen die advocatenkantoren en juridische afdelingen van bedrijven na de crisis kunnen doen om van overleven over te gaan op succesvol zijn?

Veel grote commerciële advocatenkantoren zijn momenteel al zeer succesvol. De grote vraag van bedrijven naar

complexe adviesdiensten in een crisissituatie heeft geleid tot extra werk voor advocatenkantoren.

Volgens mij is de echte uitdaging om het juridische werk van complexe zaken met hoge waarde en hoog risico te onderscheiden van de routinematige taken. Cliënten waren zonder meer bereid de prijs te betalen die de advocatenkantoren vroegen voor spoedwerk, maar ondertussen drongen de CFO's aan op een betere beheersing van de juridische uitgaven voor routinematig werk. Voor de interne juridische teams is dit een enorme kans om radicaal te breken met het verleden en een 'nieuwe manier van juridische productie' in te voeren, dat wil zeggen technologie op grote schaal inzetten, beter gebruikmaken van procesanalyse en -beheer en het optimaal benutten van gespecialiseerd juridisch talent. Dus niet altijd op zoek zijn naar advocaten met een uurtarief om dat standaardwerk te doen.

Dus echte technologie op schaal gebruiken in plaats van alleen allerlei geïsoleerde oplossingen voor beperkte taken. Processen heroverwegen om de efficiëntie in alle afdelingen te stimuleren. Opnieuw bedenken welk menselijk talent nodig is zodat een organisatie zo efficiënt mogelijk resultaten krijgt die het nodig heeft.

Wat zal volgens u in de toekomst de grootste waarde/ impact van AI zijn voor advocaten? Welke andere toptechnologieën beschouwt u als essentieel voor het succes van juridische professionals?

De realiteit is dat AI, of NLP-software voor het lezen van juridische teksten, al gemeengoed is bij veel advocatenkantoren en interne teams. Misschien beseffen ze het gewoon nog niet. Veel instrumenten voor jurisprudentie zijn afhankelijk van NLP en veel advocatenkantoren gebruiken dezelfde technologie voor due diligence-beoordelingen en ander grootschalig werk. Bedrijven gebruiken ook CLM-systemen met NLP om belangrijke gegevens uit contracten te extraheren en ook tools om documenten sneller te analyseren en contracten van derden te annoteren.

Dus NLP is al goed geaccepteerd in de commerciële juridische markt. Het doel is nu niet om in termen van AI te denken, maar om na te denken over de efficiëntiewinst

die deze technologie kan opleveren en hoe je deze kunt integreren in een bredere benadering van juridisch werk, dat wil zeggen: denk na over de resultaten die je wilt behalen en overweeg vervolgens met welke technologie, processen en nieuwe benaderingen van juridisch talent je deze doelen kunt bereiken.

" ... maar ondertussen drongen de CFO's aan op een betere beheersing van de juridische uitgaven voor routinematig werk. Voor de interne juridische teams is dit een enorme kans om radicaal te breken met het verleden en een 'nieuwe manier van juridische productie' in te voeren, dat wil zeggen technologie op grote schaal inzetten, beter gebruik maken van procesanalyse en -beheer en het optimaal benutten van gespecialiseerd juridisch talent ..."

Jean O'Grady

Jean P. O'Grady is een opinielider in de juridische tech-gemeenschap en de auteur van het blog DeweyBStrategic.com. Ze is lid van de New York State Bar en heeft meer dan 30 jaar ervaring met het ontwikkelen van strategische informatie-initiatieven voor Am Law 100-advocatenkantoren. Ze diende ook als adjunct-faculteitslid bij de Graduate Schools of Library and Information Science aan St. John's University en Long Island University.

Wat denkt u over de impact van de pandemie op de juridische professionals van vandaag, en wat kunnen de belangrijkste toekomstige gevolgen zijn?

De pandemie is een grote zegen geweest voor de acceptatie van technologie in advocatenkantoren. Advocaten zijn vaak wars van risico. Advocaten konden er niet langer omheen om hun werkwijze te veranderen. Het zorgde in elk geval voor een snelle acceptatie van software voor virtuele vergaderingen. Advocatenkantoren durven nu veel meer

te vertrouwen op de veiligheid van de cloud. En dit zal weer leiden tot meer innovatie omdat advocatenkantoren nu gemakkelijker kunnen overstappen op nieuwe software die kan worden geïmplementeerd via een clouddesktop.

Nu de meeste kantoren een positieve ervaring hebben opgedaan met medewerkers die op afstand werken, zullen veel organisaties de opties voor werken op afstand en meer flexibiliteit voor medewerkers en advocaten gaan overwegen voor de lange termijn.

Wat zag u tot dusver als de belangrijkste kenmerken van veerkrachtige organisaties tijdens deze crisis?

Regelmatige 'verticale' communicatie in de organisatie. Kantoren moesten meer medeleven en begrip uiten voor alle speciale situaties waarmee zowel advocaten als personeel te maken kregen, zoals kinderopvang, thuisonderwijs en andere problemen met het evenwicht tussen werk en privé. Sommige kantoren die mensen moesten ontslaan of moesten bezuinigen op het loon, wonnen het respect van hun medewerkers door effectieve communicatie en het terugdraaien van de loonsverlagingen toen de crisis voorbij was.

Welke veranderingen die tijdens de pandemie zijn doorgevoerd, zullen blijvend zijn? Denkt u dat de pandemie-gerelateerde trends in de juridische sector zullen worden teruggedraaid na de crisis?

Ik heb gehoord dat sommige kantoren terug willen naar fulltime kantoorwerk. Ik denk dat dit een vergissing is, zowel voor het werven als om morele redenen.

Wat zijn de drie belangrijkste dingen die advocatenkantoren en juridische afdelingen van bedrijven na de crisis kunnen doen om van overleven over te gaan op succesvol zijn?

Nu kantoren heropenen, moeten advocatenkantoren duidelijk zijn over een herzien beleid voor thuiswerken.

Bouw een nieuwe cultuur. Hoewel de advocatuur zich opmerkelijk goed heeft aangepast aan de werk-vanuit-huis-omgeving, denk ik dat een deel van de 'culturele lijm' waardoor mensen zich onderdeel van een organisatie voelen, verloren is gegaan. Er zijn teamleden en advocaten die nog nooit iemand persoonlijk hebben ontmoet.

Advocatenkantoren moeten ervoor zorgen dat de 'pandemie-klas' die in 2020-21 begon met werken, snel en effectief wordt geïntegreerd in het leven van het heropende advocatenkantoor.

Kan terugkijken ons vooruithelpen? Wat is de grootste les die uit de pandemie is geleerd voor de advocatuur?

Advocaten zijn veel flexibeler dan algemeen werd gedacht. Het standaard persoonlijkheidsprofiel van advocaten beschrijft hen als wars van veranderlijk en sceptisch.

We moeten na de pandemie opnieuw onderzoeken wat de nieuwe persoonlijkheidskenmerken van advocaten zijn.

Wat zal volgens u in de toekomst de grootste waarde/ impact van AI zijn voor advocaten? Welke andere toptechnologieën beschouw je als essentieel voor het succes van juridische professionals?

AI kan advocaten niet vervangen, maar kan wel een krachtig transformationeel instrument zijn dat veel voordelen biedt, zoals het identificeren van kwetsbaarheden in het werk van een advocaat, het stimuleren van efficiëntie en het extraheren van inzichten en trends voor zowel de zakelijke aspecten als de rechtspraktijk. We zullen de opkomst van echt voorspellende juridische oplossingen beginnen te zien. Natuurlijk hebben we nog een lange weg te gaan bij het identificeren en elimineren van vooroordelen in algoritmen.

Op transformatie gebaseerde neurale netwerken zullen een alledaags hulpmiddel worden in advocatenkantoren. Deze technologie geeft inzicht in grote hoeveelheden ongestructureerde documenten.

De transformatie van rechtbanken moet resulteren in een betere toegang tot de rechter door zowel de kosten van het onderhoud van gerechtelijke systemen te verlagen als mensen op afgelegen locaties toegang tot de rechter te geven.

Ik zou graag zien dat er aandacht wordt besteed aan de transformatie van de rechtbanken die de grootste impact hebben op het leven van de armen, zoals de familierechtbank, de strafrechtbank en de rechtbank voor verhuurder en huurders.

"Advocatenkantoren moeten ervoor zorgen dat de 'pandemie-klas' die in 2020-21 begon met werken, snel en effectief wordt geïntegreerd in het leven van het heropende advocatenkantoor."

Jeroen Zweers

Jeroen Zweers heeft meer dan 25 jaar ervaring in de juridische sector. Hij is de eigenaar van NOUN.legal, een #LegalInnovationAgency, medeoprichter van Dutch Legal Tech en bestuurslid van de European Legal Technology Association (ELTA). Hij is door de Financial Times uitgeroepen tot een van de top 10 juridische vernieuwers in Europa.

Wat denkt u over de impact van de pandemie op de juridische professionals van vandaag, en wat kunnen de belangrijkste toekomstige gevolgen zijn?

Vorig jaar was de meest uitgebreide digitale workshop die we ooit hebben gehad. Dit heeft de hele samenleving zeven jaar sneller digitaal vaardig gemaakt. Deze versnelling zorgt ervoor dat de juridische sector, na aanvankelijke weerstand tegen technologie/juridische technologie, nu een versnelde acceptatie kent. Toonaangevend zijn de juridische afdelingen die onder druk staan om hun organisaties te transformeren. Een voorbeeld is de elektronische handtekening, die op juridische afdelingen versneld is ingevoerd omdat het proces anders volledig tot stilstand zou zijn gekomen.

"Vorig jaar was de meest uitgebreide digitale workshop die we ooit hebben gehad. Dit heeft de hele samenleving zeven jaar eerder digitaal vaardig gemaakt."

Welke spelers of gebieden in de juridische sector zullen de meeste verstoringen ondergaan, in positieve of negatieve zin, en waarom?

Aan de negatieve kant zie ik dat advocatenkantoren op de langere termijn nadelen zullen ondervinden. Op korte termijn hebben ze, in tegenstelling tot hun cliënten, geen financiële pijn gehad als gevolg van de pandemie. Deze pijn bij juridische afdelingen heeft ertoe geleid dat ze anders naar hun werkprocessen zijn gaan kijken door onderscheid te maken tussen het basiswerk en het high-end werk. Vervolgens maken ze het basiswerk efficiënter met juridische technologie. Dit betekent dat advocatenkantoren die vroeger dit soort werk deden, aanzienlijke minder dossiers zullen krijgen.

Wat zijn de drie belangrijkste dingen die advocatenkantoren en juridische afdelingen van bedrijven nu kunnen doen om 'overleven' in te ruilen voor 'floreren'?

Advocatenkantoren

- Meer strategische investeringen in technologie;
- Beter ondersteuning voor cliënten met technologische producten in een combinatie van technische en juridische kennis; en
- Investering in teams met bredere vaardigheden.

Juridische afdelingen

- Organisatie van het werk per risiconiveau en automatisering of uitbesteding van werk met laag risico;
- Investering in juridische operationele activiteiten; en
- Een beter onderscheid tussen basiswerk en high-end werk.

Wat zal volgens u in de toekomst de grootste waarde/impact van AI zijn voor advocaten? Welke andere toptechnologieën beschouw je als essentieel voor het succes van juridische professionals?

AI is een grote belofte voor de juridische markt, maar de huidige impact is sterk overdreven. AI wordt vooral gebruikt als marketingtool om een innovatief imago voor advocatenkantoren te creëren. Naast de huidige toepassingen in due diligence en e-discovery zie ik echter nieuwe producten op de markt komen die advocaten helpen in hun dagelijkse praktijk, zoals algoritmen waarmee advocaten beter kunnen zoeken of algoritmen die automatische clausebibliotheken maken en beheren. Een belangrijke ontwikkeling die ik zie, is AI voor teksten of Natural Language Processing (NLP), zoals GPT-3, waarmee juridische teksten worden geschreven op basis van trefwoorden.

Andere gedachten die u wilt delen?

Een essentiële voorwaarde om de sector toekomstbestendig te maken is de regulering van advocatenkantoren. Je ziet nu al dat de landen met een meer liberaal beleid inzake juridische innovatie het voortouw nemen, landen zoals het VK, Australië en bepaalde staten in de VS.

Sally Guyer

Sally Guyer is Global CEO van World Commerce & Contracting (WorldCC), een vereniging zonder winstoogmerk en de enige wereldwijde organisatie die normen promoot en de capaciteiten in de commerciële praktijk vergroot.

Wat zal volgens u in de toekomst de grootste waarde/ impact van AI zijn voor advocaten? Welke andere toptechnologieën beschouwt u als essentieel voor het succes van juridische professionals?

Voor de juridische sector is er een reëel potentieel om de efficiëntie te verhogen door veel van de grote, repetitieve en routinematige taken te automatiseren. De grootste uitdaging lijkt de terughoudendheid van juridische professionals (inclusief bijna afgestudeerden) te zijn. Zij willen de technologie niet accepteren uit angst dat hierdoor banen verdwijnen.

Onderzoek van WorldCC heeft aangetoond dat organisaties versneld zijn gaan digitaliseren en dat de pandemie het tempo van verandering rond acceptatie en implementatie van technologieën heeft versneld. Dus wat is er dan nog over voor de juridische professionals? Werkloos? Maar uit ons onderzoek blijkt dat er een toekomst is waarin human resources en technologie naast elkaar bestaan en elkaar nodig hebben. Het is zeker waar dat de rollen mogelijk veranderen en misschien wel veel interessanter worden, maar er zijn geen aanwijzingen dat het totale aantal banen zal afnemen.

Naast AI en 'machine learning' beginnen andere technologieën al invloed te hebben op de juridische sector, zoals blockchain waardoor het makkelijker wordt slimme contracten te maken en gebruiken. Door de pandemie werd de versnippering van essentiële bedrijfsinformatie aan het licht gebracht: cliënt- en leveranciersgegevens waren verspreid over meerdere toepassingen en contracten zelf bleken moeilijk te vinden en moeilijk te analyseren. Bedrijven spelen hierop in door versneld te digitaliseren en technologieën te implementeren die de essentiële stroom en consolidatie van data binnen en buiten de organisatiegrenzen mogelijk maken. Juridische professionals moeten deze onvermijdelijke veranderingen accepteren en zo hun strategische waarde voor hun organisaties laten zien.

Welke veranderingen die tijdens de pandemie zijn doorgevoerd, zullen blijvend zijn? Denkt u dat de pandemie-gerelateerde trends in de juridische sector zullen worden teruggedraaid na de crisis?

Aan het begin van de lockdown voerde WorldCC regelmatig wereldwijde surveys uit onder onze leden, waaronder veel juridische professionals. We ontdekten dat de meeste organisaties snel hadden gereageerd om thuiswerken te ondersteunen. Binnen een paar weken meldde 92% van de respondenten dat ze over de benodigde tools en apparatuur beschikten. In de loop van de tijd veranderde ook het sentiment: in de beginperiode wilde een meerderheid weer zo snel mogelijk naar kantoor komen. In juli 2020 waren er nog maar weinigen die wilden terugkeren, althans niet fulltime. Ze hadden zich aangepast aan nieuwe werkpatronen en nieuwe communicatie- en vergadermethoden met collega's, cliënten en leveranciers.

Hoewel het thuiswerken voor sommige mensen een uitdaging is gebleken, is de productiviteit waarschijnlijk wel toegenomen: minder reistijd, minder onderbrekingen, kortere vergaderingen. Soms was het moeilijker om toegang te krijgen tot informatie, maar de transactietaken werden hierdoor meestal niet beïnvloed.

Als het gaat om innovatie of strategische activiteiten, dan is het argument dat deze veel meer afhangen van teamwerk en samenwerking en dat die moeilijk te realiseren zijn online. Maar is dit argument wel geldig, of is het alleen zo dat er meer aandacht en aanpassingsvermogen is vereist? Op gebieden als de wetenschap heeft samenwerking op afstand al decennialang voor doorbraken gezorgd. Veel bedrijven hebben teams met meerdere locaties die aan nieuwe producten of diensten werken, waarbij vaak gebruik wordt gemaakt van tijdzones om de ontwikkeling te versnellen. Je kunt zelfs stellen dat de focus leggen op activiteiten van mensen die toevallig in hetzelfde kantoor werken, beperkend is.

We leven in een tijd waarin diversiteit en inclusie worden aangemoedigd en om benepen en beperkt denken te doorbreken. Het is zeker waar dat zeer inclusief en collaboratief gedrag een vreemd concept is voor veel grote organisaties. Uit eerder onderzoek door WorldCC was al gebleken dat medewerkers buiten het hoofdkantoor van het bedrijf, en vooral mensen uit andere culturen, zich uitgesloten voelden bij het aandragen van ideeën of het meedoen met innovatieve of strategische projecten. Nu hebben we de kans om een dergelijke uitsluiting verleden tijd te maken. En wie weet welke ideeën en enthousiasme hierdoor worden ontketend.

"Aangezien de marktonzekerheden voortduren en de toegenomen volatiliteit en variabiliteit nu als 'normaal' worden beschouwd, is het hoognodig dat organisaties hun contracten en contractprocessen geschikt maken voor het doel."

Wat kunnen organisaties volgens u nu doen om zich voor te bereiden op de volgende crisis?

Er zijn allerlei dingen die organisaties nu kunnen doen om zich voor te bereiden op de volgende crisis. En dat doen ze ook al. Een focus op technologie en digitalisering is essentieel, zoals ik eerder heb opgemerkt. In mijn antwoord hier zal ik me richten op contracten en het contractproces. Het lijkt geen twijfel dat de pandemie heeft aangetoond dat er iets mis was met contracten. In de praktijk hadden ze bijna geen nut bij het aanpakken van de problemen met COVID-19 en organisaties vertrouwden op 'relaties' in plaats van op contracten.

De meeste zakelijke contracten proberen zekerheid te creëren. Ze zijn bedoeld om vaste verplichtingen op te leggen en de gevolgen vast te stellen bij een mislukking of verzuim. Uit WorldCC-onderzoek is consequent gebleken dat onderhandelingen steeds zijn gericht op risicoverdeling: de verdeling van (prestatie)verplichtingen en vergoedingen. Eindeloze uren en grote bedragen worden besteed om voorwaarden af te spreken die uiteindelijk niet relevant bleken voor de aanpak van de pandemie.

Aangezien de marktonzekerheden voortduren en de toegenomen volatiliteit en variabiliteit nu als 'normaal' worden beschouwd, is het hoognodig dat organisaties hun contracten en contractprocessen geschikt maken voor het doel. Het is duidelijk dat contracten niet zullen verdwijnen en er zijn veel redenen waarom we ze nodig hebben. Maar ze moeten veranderen. We moeten ons opnieuw afvragen wat het doel is van onze contracten. We moeten beseffen dat de reikwijdte van het doel kan variëren; dus er is geen oplossing die alle doelen dient. Een korte-termijn-aankoop van grondstoffen is bijvoorbeeld niet hetzelfde als langdurige dienstverlening. Verschillende stakeholders kunnen ook verschillende opvattingen hebben over het doel van een contract.

We zien dat organisaties al plannen maken voor de toekomst. Ze heroverwegen contractvoorwaarden en commerciële modellen, ze geven risicoanalyse en -scores een nieuwe vorm, ze stappen over van rigide sjablonen naar clausebibliotheken met AI en ze bevorderen contractontwerpen en vereenvoudiging om van contracten instrumenten van effectieve communicatie voor hun gebruikers te maken.

Recentelijk heeft de standaardisatie van contractpraktijken het bedrijfsleven belemmerd en zijn onderhandelingen een strijd geworden over de relatieve macht van de partijen om hun voorkeursvoorwaarden op te leggen. Dat moet veranderen. We hebben contracten nodig, maar ze moeten praktisch, intelligent en bronnen van wederzijdse waarde zijn.

Dean Sonderegger

Dean Sonderegger heeft meer dan 25 jaar ervaring in de professionele software- en dienstensector. Hij is het hoofd van Wolters Kluwer Legal & Regulatory US en een opinielider op het gebied van AI, bedrijfstransformatie en de evolutie van de juridische professional.

Wat zag u tot dusver als de belangrijkste kenmerken van veerkrachtige organisaties tijdens deze crisis?

Als we naar de pandemie kijken, denken we dat er een versnelling is opgetreden in de trends die al spelen (b.v. op afstand werken) in plaats van dat er nieuwe trends zijn geïntroduceerd. Organisaties die goed met de pandemie zijn omgegaan, hebben deze trends al grotendeels in kaart gebracht en plannen opgesteld om hierop in te spelen. Dit betekent bijvoorbeeld niet dat een advocatenkantoor al voor de pandemie 100% virtueel moest zijn om goed te kunnen reageren. Maar kantoren die de trend naar meer plaatsafhankelijk werken hadden opgepikt en die maatregelen hadden genomen om deze medewerkers te ondersteunen, konden gemakkelijker overschakelen naar thuiswerk. En hetzelfde geldt voor diverse andere onderwerpen. Toekomstgerichte organisaties denken na over opkomende trends en maken plannen om zich waar nodig aan te passen. Zo zijn ze veerkrachtiger wanneer veranderingen zich versnellen.

Wat kunnen organisaties volgens u nu doen om zich voor te bereiden op de volgende crisis?

Een vroege reactie bij een financiële neergang is dat organisaties agressief de kosten beheersen. Snijden in het budget is op zich relatief eenvoudig. De uitdaging is om de impact van de bezuinigingen zelf te begrijpen. Bezuinig je op of verslechter je capaciteiten die cliënten hoog waarderen? Heeft dit invloed op de mogelijkheid om inkomsten te genereren en risico's te beheren? Voor deze beoordelingen zijn metingen en analyses vereist die niet zomaar snel kunnen worden uitgevoerd. Organisaties moeten de belangrijkste prestatie-indicatoren (KPI's) voor de activiteiten zorgvuldig vaststellen en meten. Met deze KPI's kunnen vragen worden beantwoord zoals "Hoe winstgevend is elke partner?" in een advocatenkantoor of "Hoeveel arbeid/tijd heeft elke businessunit nodig voor juridische ondersteuning? Hoe verhoudt dit zich tot de inkomsten die door de betreffende businessunit worden gegenereerd?" in een zakelijke omgeving. Dankzij deze metingen kunnen organisaties intelligente afwegingen maken in een periode waarin kostenbesparingen vereist zijn.

"... Toekomstgerichte organisaties denken na over opkomende trends en maken plannen om zich waar nodig aan te passen. Zo zijn ze veerkrachtiger wanneer veranderingen zich versnellen."

Welke veranderingen die tijdens de pandemie zijn doorgevoerd, zullen blijvend zijn? Denkt u dat de pandemie-gerelateerde trends in de juridische sector zullen worden teruggedraaid na de crisis?

Het lijkt duidelijk dat virtuele activiteiten, of het nu gaat om werken op afstand, virtuele rechtszalen, virtuele samenwerking, enz., blijvend zijn. Behalve dat dit momenteel enigszins de zakelijke verwachting is van interactie, is er voor de meeste organisaties ook een reëel financieel voordeel door minder reiskosten en lagere kantoorkosten. De enige uitzondering hierop is, denk ik, in het juridisch onderwijs, waar volgens mij een veel meer gecoördineerde inspanning zal zijn om terug te gaan naar persoonlijk leren.

Ik denk ook dat de strenge kostenbesparingen van begin 2020 op de markt van advocatenkantoren zullen worden versoepeld. De realiteit is dat de juridische markt nu erg overbevroegd is. We hebben behoorlijk wat achterstallige rechtszaken (deels als gevolg van de pandemie), een toenemende regelgevende omgeving die wordt aangedreven door COVID-19 en een nieuwe regering, en een buitengewoon actieve M&A-omgeving. Dit alles, gecombineerd met een waarschijnlijke economische hoogconjunctuur, zou moeten leiden tot een pijplijn van juridisch werk voor advocatenkantoren, waarmee het sterke financiële einde van 2020 wordt voortgezet. Dit zal dan weer leiden tot meer investeringen door die kantoren, maar ironisch genoeg kan het ook resulteren in vermindering van de efficiëntiedruk op het advocatenwerk die al zichtbaar was voorafgaand aan de pandemie.

Maarten van Gelderen

Maarten van Gelderen, Advocaat en partner bij Van Gelderen Arbeidsrechtadvocaten

Wat zijn uw algemene observaties over de impact van de pandemie op juridische professionals vandaag, en wat denkt u dat de belangrijkste toekomstige gevolgen zouden kunnen zijn?

Hoewel de pandemie minder impact heeft gehad op de juridische sector in vergelijking met een aantal andere sectoren, heeft de pandemie ook voor juridisch professionals en advocatenkantoren geleid tot een (versnelling van een) aantal structurele ontwikkelingen. De drie belangrijkste ontwikkelingen die ik heb waargenomen zijn:

1. Technologie is ook binnen de toch wat traditionele sector als de advocatuur onmisbaar. Advocatenkantoren en juridisch professionals die reeds voor de pandemie veelvuldig gebruik maakten van technologische hulpmiddelen waren (veel) sneller in staat zich aan te passen aan de ontstane crisissituatie. De pandemie heeft vermoedelijk ook veel andere advocatenkantoren de ogen geopend als het gaat om het belang en gebruik van technologie en technologische hulpmiddelen.
2. Ook tijd- en plaatsonafhankelijk werken was voor veel advocatenkantoren en juridisch professionals voor de pandemie geen vanzelfsprekendheid. Nu de lockdowns er toe geleid hebben dat ook juridisch professionals veelal vanuit huis moesten werken, hebben advocatenkantoren kunnen vaststellen dat onze professie zich goed leent voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken.
3. Tot slot heeft de pandemie ook impact gehad op de mate waarin juridisch professionals binnen (grotere) organisaties autonoom (mogen) werken. Door de pandemie en de lockdowns hebben de meer hiërarchisch aangestuurde juridische organisaties hun medewerkers "los moeten laten". In de regel heeft de pandemie m.i. laten zien dat juridisch professionals zeer goed in staat zijn om autonoom te werken.

Het gaat kortom om: de inzet van slimme middelen (technologie) die slimme mensen (autonoom) op een slimme manier (tijd- en plaatsonafhankelijk) laat werken.

Wat zijn volgens u de belangrijkste eigenschappen/kenmerken van veerkrachtige organisaties tijdens de crisis tot nu toe?

Het is mijn inschatting dat advocatenkantoren en andere juridische organisaties die sterk door de pandemie gekomen zijn hoog scoren op de volgende kenmerken: hoge mate van automatisering/gebruik van technologische hulpmiddelen, groot vertrouwen in medewerkers en flexibele houding ten aanzien van wens om (deels) thuis en (deels) op kantoor te werken.

Van overleven naar gedijen na de crisis - wat zijn de drie belangrijkste dingen die advocatenkantoren kunnen doen?

“Advocatenkantoren moeten van de inzet van technologie in brede zin een topprioriteit maken.”

Advocatenkantoren moeten van de inzet van technologie in brede zin een topprioriteit maken. Het gaat dan zowel om de inzet van technologie bij de dagelijkse reguliere kantoorprocessen (plannings- en samenwerkingstools, CRM-systemen, administratie etc.) als ook bij de vakinhoudelijke onderdelen van het werk (kennissystemen en juridische tools). De advocatenkantoren en juridisch professionals die hier onvoldoende oog voor hebben zullen binnen enkele jaren niet meer in staat zijn om concurrerend te werken, los van het feit of het hier nu gaat om een groot Zuidaskantoor of een eenpitter uit de provincie.

Gijs van Dijck

Hoogleraar Privaatrecht, (co-)directeur van het Maastricht Law and Tech Lab, Principal Investigator bij Brighthlands Institute for Smart Society (BISS) en onderzoeker bij Maastricht European Private Law Institute (M-EPLI).

Wat zijn uw algemene observaties over de impact van de pandemie op juridische professionals vandaag, en wat denkt u dat de belangrijkste toekomstige gevolgen zouden kunnen zijn?

Het werken op afstand zal zeker gevolgen hebben voor juridische professionals. Ik verwacht dat de concurrentie op de markt van juridische diensten hierdoor zal toenemen, aangezien cliënten zich minder gebonden zullen voelen aan hun geografische locatie wanneer zij op zoek zijn naar juridische advies.

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?

Ik denk de advocatenkantoren. Het aantal digitale diensten lijkt snel toe te nemen, ook in de juridische sector. Het bedrijfsmodel van uurvergoedingen zal niet in de hele sector houdbaar zijn, met name in het geval van juridische vragen die in grote hoeveelheden worden gesteld en waarvan de antwoorden in grote mate kunnen worden gestandaardiseerd. De praktijk van beoefenaars van juridische beroepen om juridische documenten op te stellen voor honderden euro's per uur komt onder druk te staan wanneer er digitale diensten beschikbaar zijn die vergelijkbare documenten van vergelijkbare kwaliteit produceren voor 50-100 euro.

“Het aantal digitale diensten lijkt snel toe te nemen, ook in de juridische sector.”

Waar denkt u dat AI in de toekomst de grootste waarde/impact zal hebben voor advocaten? Welke andere "top"-technologieën zijn volgens u van cruciaal belang voor het huidige/toekomstige succes van juridische professionals.

De impact van AI wordt overschat voor de korte termijn en onderschat voor de lange termijn. Ik verwacht incrementeel succes van de toepassing van AI op het gebied van information retrieval (bijv. het vinden van relevante jurisprudentie, semantisch vergelijkbare zaken) en text mining (bijv. het organiseren van grote sets van grote documenten), maar niet op het terrein van bijvoorbeeld het voorspellen van uitkomsten van zaken. Er zit ook veel waarde in het gebruik van niet-zo-fancy rule-based (niet-AI) beslisbomen. Als juristen zijn we geneigd te onderwijzen en te denken in beslissingsbomen. Dergelijke hulpmiddelen kunnen zowel juristen als burgers helpen bij het bepalen of onderzoeken van hun rechtspositie.

Leonie van Gulik en Michaël van Leeuwen

Leonie van Gulik en Michaël van Leeuwen namens Law & Ops, het initiatief dat kennis deelt over Legal Operations en waar zij co-founder van zijn.

Wat voor impact heeft de pandemie gehad op juridische professionals en wat zijn volgens u de belangrijkste toekomstige effecten hiervan?

De pandemie heeft ervoor gezorgd dat in-house professionals zijn getest op hun flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Bepaalde aanpassingen zoals thuiswerken en meer digitaal werken zullen grotendeels blijven. Tools die voorheen langzaam werden omarmd, namen nu een vlucht (denk aan bijvoorbeeld digital ondertekenen van contracten via e-signing, of het gebruik van Microsoft Teams om samen te werken). Dat zijn veranderingen die mogelijk niet zo snel waren gegaan zonder de gedwongen situatie van de pandemie. De gegroeide wil om te veranderen zou weleens een heel positief toekomstig effect van de pandemie kunnen zijn op onze doorgaans traditionele beroepsgroep.

Ook op de inhoud heeft de pandemie veel gevraagd van juridische professionals vanwege de storm aan nieuwe uitdagingen die zich aandienende. Juristen waren noodzakelijker dan ooit, en hebben wellicht een strategischere positie verworven in de organisatie vanwege de verbindende rol en de brede blik binnen het bedrijf. Die positie en met name die toegevoegde waarde wil je vasthouden. Om dat voor elkaar te krijgen zal het werk met de hoogste toegevoegde waarde de aandacht moeten blijven krijgen, het 'low-value' werk kan dan worden geoutsourcet.

Nu de pandemie grotendeels achter de rug lijkt te zijn en bedrijven weer focussen op groeien, wat zijn volgens u de belangrijkste dingen die een juridische afdeling moet oppakken?

Verder gaan met het verbeteren van juridische processen, en verder met het pad van vernieuwing dat de meeste teams zijn ingeslagen. Zeker als de budgetten of teams kleiner zijn geworden als gevolg van de crisis wil je efficiënt gebruik maken van de

middelen die je hebt; Legal Operations kan hier een belangrijke rol bij spelen onder meer door de strategie van juridische afdelingen aan te scherpen, slim gebruik te maken van technologie, kennisdeling en processen te verbeteren en de inkoop van externe juridische dienstverlening onder de loep te nemen.

Wat verwacht u van de samenwerking met advocatenkantoren? Verwacht u dat dit zal veranderen in de komende jaren?

Nauwe samenwerking met advocatenkantoren blijft belangrijk, maar je merkt dat de zakelijke manier waarop bedrijven naar inkoop kijken ook steeds meer gevolgen heeft voor de inkoop van juridische diensten. Als gevolg van de pandemie zullen bedrijven kostenbewuster diensten inkopen; wij verwachten dat pricing modellen zullen veranderen en steeds meer nadruk zullen leggen op de waarde die gecreëerd wordt in plaats van het uurtje dat verkocht wordt. Daarnaast komen er steeds meer alternatieve aanbieders van juridische dienstverlening op de markt die onderdelen van het werk dat traditioneel door advocatenkantoren werd gedaan kunnen overnemen. En bepaald werk zelfs geheel kunnen overnemen met dezelfde, of zelfs betere, kwaliteit tegen lagere kosten.

“Als gevolg van de pandemie zullen bedrijven kostenbewuster diensten inkopen; wij verwachten dat pricing modellen zullen veranderen en steeds meer nadruk zullen leggen op de waarde die gecreëerd wordt in plaats van het uurtje dat verkocht wordt.”

Marieke van Gelder

Marieke van Gelder, Partner Van Gelder Advocaten

Wat zijn uw algemene observaties over de impact van de pandemie op juridische professionals vandaag, en wat denkt u dat de belangrijkste toekomstige gevolgen zouden kunnen zijn?

Door de pandemie is gebleken dat een goede digitale infrastructuur en thuiswerkmogelijkheden van het grootste belang zijn. Je tech huishouding moet goed op orde zijn. Daarnaast moet het mogelijk zijn om gezamenlijk in documenten te werken, nu je regelmatig niet op kantoor kon werken en gezamenlijk live overleg niet mogelijk was. Dit overleg in persoon is eigenlijk vervangen door digitale oplossingen zoals Teams. Bij zo'n overleg is het prettig om real time de documenten voor je te hebben en gezamenlijk te kunnen aanpassen. Naast de technische aspecten die goed op orde moeten zijn, is minstens net zo belangrijk het welzijn van de medewerkers.

Thuiswerken heeft nu eenmaal een enorme impact op medewerkers. Heb hier oog voor en zorg ervoor dat er een goede balans is tussen thuis en op kantoor werken. Naar de toekomst toe zie ik de grootse impact op het verder ontwikkelen van de technische mogelijkheden die op afstand werken mogelijk maakt, alsook zorgen voor een goede huisvesting zowel op kantoor als thuis.

Wat denk je dat organisaties nu kunnen doen, om zich voor te bereiden op de volgende crisis.

Organisaties zouden moeten inzien dat in het hebben van veerkracht, en het op afstand in contact te kunnen blijven met medewerkers en cliënten de toekomst ligt. Kantoren moeten blijven investeren in technologische oplossingen en goede en volledige dossiervorming. Daarnaast is essentieel: het hebben van een goede digitale bibliotheek, zorgen voor een goede thuiswerkplek voor medewerkers alsook het in

“Organisaties zouden moeten inzien dat in het hebben van veerkracht en het op afstand toch in contact te kunnen blijven met medewerkers en cliënten, de toekomst ligt.”

gesprek gaan met je medewerkers en cliënten over waar hun behoefte ligt. Sommige medewerkers en cliënten vinden het prima om via Teams te overleggen, anderen hebben meer behoefte aan persoonlijk contact.

Welke veranderingen die tijdens de pandemie zijn doorgevoerd, zullen blijven - bv. meer gebruik van technologie, thuiswerken, virtuele samenwerking met cliënten, virtuele rechtszaal, enz. Denkt u dat bepaalde pandemiegerelateerde trends in de juridische sector na de crisis zullen terugkomen?

De technische ontwikkeling, het thuiswerken voor degenen die dat willen en kunnen en de online meetings zullen ongetwijfeld blijven, nu dat absoluut hun voordeel heeft bewezen. Hoewel in de rechtspraak tijdens de pandemie absoluut stappen voorwaarts zijn gezet in digitale procesvoering, op bepaalde gebieden en met het gebruik van Zivver, denk ik dat de digitalisering van procesvoering deels zal worden teruggedraaid, als dat al niet is gebeurd. Wij hebben pas geleden op uitdrukkelijk verzoek van de rechtbank weer moeten faxen in plaats van dat we digitaal het verzoek mochten indienen. Dat is in mijn ogen echt een stap terug en dat is jammer.



Wolters Kluwer Legal & Regulatory

Wolters Kluwer 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 wereldwijde leider op het gebied van professionele informatie, softwareoplossingen en diensten voor de gezondheidszorg, tax en accounting, governance, risico en compliance, en wet- en regelgeving. Wij helpen onze cliënten elke dag bij het nemen van kritische beslissingen door deskundige oplossingen te bieden die diepgaande domeinkennis combineren met technologie en diensten. Wolters Kluwer rapporteerde in 2020 een jaaromzet van € 4,6 miljard. De groep bedient cliënten in meer dan 180 landen, heeft vestigingen in meer dan 40 landen en heeft wereldwijd ongeveer 19.200 mensen in dienst. Het bedrijf is gevestigd in Alphen aan den Rijn, Nederland.

Over de 2021 Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey

De *2021 Future Ready Lawyer Survey: Moving Beyond the Pandemic* van Wolters Kluwer Legal & Regulatory omvat kwantitatieve interviews met 700 juridische professionals van advocatenkantoren, juridische afdelingen en zakelijke dienstverleners in de VS en negen Europese landen: het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Nederland, Italië, Frankrijk, Spanje, Polen, België en Hongarije. Het doel is om na te gaan hoe de verwachtingen van cliënten, technologie en andere factoren de toekomst van het beroep beïnvloeden op kerngebieden en in hoeverre juridische organisaties voorbereid zijn om hierop in te spelen. De Survey is online uitgevoerd voor Wolters Kluwer door een toonaangevende internationale onderzoeksorganisatie in de periode van 4 tot 18 maart 2021.