

Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Rapport 2023

Innovatie omarmen, flexibel omgaan met verandering

Advocaten manoeuvreren zich door uitdagingen in een veranderend juridisch landschap

Inleiding

Heeft de juridische sector ooit voor een grotere transformatie gestaan dan vandaag het geval is? Vanuit verschillende hoeken geven disruptieve krachten een nieuwe vorm aan de sector, vooral op technologisch vlak, waar de explosieve groei van artificiële intelligentie (AI) mogelijkheden schept voor belangrijke veranderingen, opportuniteiten en uitdagingen. In de nasleep van de pandemie geeft de revolutie in hybride en remote werken ook nieuwe complicaties voor het aantrekken en behouden van talent.

Tegen deze volatiele en complexe achtergrond polst het *Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Rapport 2023* wereldwijd juristen van advocatenkantoren en bedrijfsjuridische afdelingen, en zet de meest relevante trends die de sector vormgeven op een rij. Voor het vijfde jaar geeft het rapport een beeld van een juridische sector wiens beoefenaars blijk geven van veerkracht en vertrouwen tegenover de veranderingen die hun branche transformeren.

- 1 Inleiding
- 4 Hoe generatieve AI de juridische sector vormt
- 6 Met juridische technologie extra waarde creëren voor cliënten
- 8 ESG: Navigeren door een cruciaal groeidomein
- 10 Empowerment van toekomstgericht personeel
- 13 Loyaliteit aan advocatenkantoor beoordelen
- 14 Een mondiaal perspectief
- 15 Samenvatting
- 16 Een periode van vijf jaar kan een groot verschil maken
- 18 Voorop in verandering: toonaangevende namen laten hun licht schijnen

73%

verwacht GenAI te integreren in juridisch werk de komende 12 maanden

87%

zegt dat technologie hun dagelijks werk verbeterd heeft

82%

zegt dat hun organisatie beweert een inclusieve omgeving te hebben gecreëerd, maar ...

43%

van de organisaties heeft nog altijd geen formeel DEIB-beleid

69%

van de advocatenkantoren en ...

61%

van de juridische afdelingen zijn niet volledig voorbereid om te voldoen aan de ESG-verwachting

Top 2023 trends

AI. De groeiende impact van generatieve AI (GenAI) op de juridische sector is een van de opvallendste trends in het rapport van dit jaar. De meeste advocaten denken dat het hun manier van werken zal veranderen, en 73% van de ondervraagden verwacht dat ze het in hun juridisch werk zullen integreren in het komende jaar.

Technologie. Over het algemeen blijft technologie een cruciale differentiator voor betere prestaties in de juridische branche, en er is een toenemende druk om ze te gebruiken. Gespecialiseerde juridische software geeft een boost aan productiviteit en efficiëntie en helpt het risico op klantverloop verkleinen. Juristen omarmen deze voordelen, waarbij 87% zegt dat technologie hun dagelijks werk verbeterd heeft.

Personeel. Het rapport toont ook de acute uitdaging om personeel aan te trekken en te behouden, waarbij 81% van de respondenten zegt dat het vermogen om talent aan te trekken en te behouden een impact zal hebben op advocatenkantoren en juridische afdelingen van bedrijven in de komende drie jaar.

ESG. De snel groeiende vraag naar deskundig ESG-advies (Environmental, Social & Governance) is een opvallende uitdaging in het rapport van dit jaar, waarbij 69% van de advocatenkantoren en 61% van de bedrijfsjuridische afdelingen zegt dat ze nog niet helemaal voorbereid zijn om de verwachtingen binnen dit domein in te lossen.

Over het algemeen schetst het rapport een beeld van stijgende verwachtingen van cliënten, die meer waarde, transparantie en efficiëntie van hun juridische dienstverleners eisen.

DEIB. De juridische sector streeft ernaar om de ervaring van werknemers te verbeteren via toegenomen DEIB-initiatieven (Diversity, Equity, Inclusion & Belonging). Toch toont het rapport een kloof tussen een positieve DEIB-cultuur en tekortkomingen in het beleid. Hoewel 82% van de respondenten zegt dat de organisaties waarvoor ze werken beweren dat ze met succes een diverse en inclusieve omgeving hebben gecreëerd, blijkt uit het rapport dat 43% van de organisaties nog altijd geen formeel DEIB-beleid heeft.



Belangrijke trends die naar verwachting een grote impact zullen hebben op juridische organisaties in de komende drie jaar

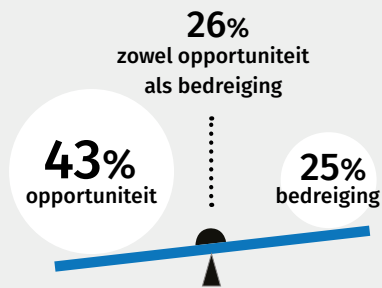
- Groeiende complexiteit van compliance-domeinen
- Stijgend belang van juridische technologie
- Toenemend vermogen om talent aan te trekken en te behouden
- Toegenomen vraag naar specialisatie en daling van generalistisch werk
- Juridische afdelingen die meer werk inhouse laten uitvoeren (insourcing)
- Grotere prijsconcurrentie/nieuwe en alternatieve tariefstructuren/druk om kosten te beperken
- Groeiende impact van generatieve AI/ChatGPT
- Omgaan met toegenomen informatiehoeveelheid en -complexiteit
- Voldoen aan veranderende verwachtingen van cliënten/directie
- Nadruk op verbeterde efficiëntie/productiviteit
- Groei van alternatieve juridische dienstverleners (ALSP's), inclusief uitbreiding van de Big Four in de juridische diensten

Future Ready Lawyer Rapport 2023: Voornaamste bevindingen in een notendop

AI/GenAI-ontwikkelingen omarmen

Juristen omarmen de ontwikkelingen en erkennen dat AI-tools efficiëntievoordelen en een dieper begrip bieden.

- Bijna driekwart van de juridische professionals (73%) zegt dat ze de komende 12 maanden GenAI in hun werk zullen integreren.
- Bijna de helft van de ondervraagde advocaten (43%) beschouwt GenAI als een opportuniteit.
- Eén op vier (25%) ziet het als een bedreiging.
- En één op vier (26%) vindt het zowel een opportuniteit als een bedreiging.



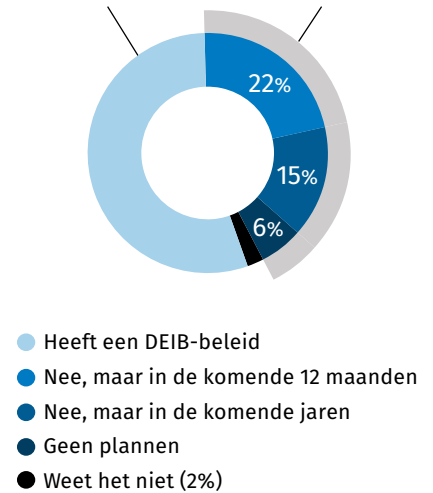
DEIB: voor een betere ervaring van werknemers

Advocaten zijn over het algemeen tevreden over de prestaties van hun werkgever in de ontwikkeling van een divers personeelsbestand en een inclusieve cultuur. Maar veel advocatenkantoren en juridische afdelingen van bedrijven moeten nog een formeel DEIB-beleid (Diversity, Equity, Inclusion & Belonging) invoeren.

- Een hoog percentage advocaten (82%) werkt voor organisaties die stellen dat ze met succes een diverse en inclusieve omgeving hebben gecreëerd
- 55% van de advocatenkantoren en bedrijfsjuridische afdelingen heeft een formeel DEIB-beleid
- 43% van deze organisaties heeft geen formeel DEIB-beleid, waarbij 22% zeggen dat ze dit in de volgende 12 maanden gaan invoeren en 15% in de komende jaren.

55% heeft een DEIB-beleid

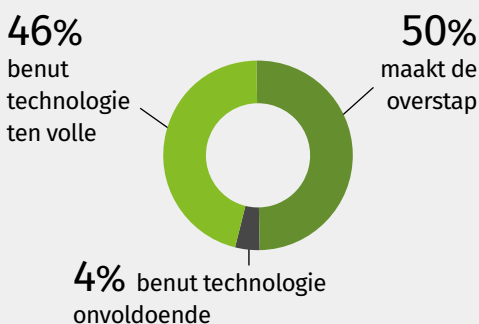
43% heeft geen DEIB-beleid



Juridische technologie ondersteunt dagelijks werk

De meeste juridische professionals erkennen de voordelen van gespecialiseerde juridische software, vooral om processen te optimaliseren en productiviteit te verbeteren. Toch zeggen ze dat ze juridische technologie meer zouden kunnen gebruiken om aan de behoeften van cliënten te voldoen en om de informatie-hoeveelheid en -complexiteit te beheren.

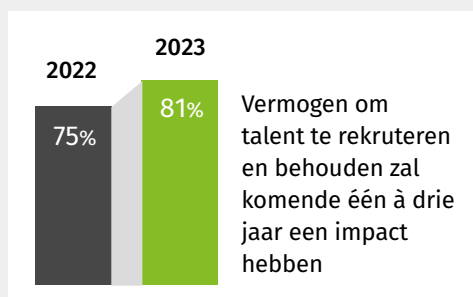
- Bijna alle advocaten (87%) zeggen dat technologie hun dagelijks werk verbeterd heeft
- 46% van de advocaten vindt dat ze technologie ten volle benut, 50% is de overstap aan het maken en 4% vindt dat ze dat meer zouden moeten gebruiken



Een uitdaging om talent te vinden en te behouden

Het ziet er naar uit dat het aantrekken en behouden van personeel de komende drie jaar cruciale uitdagingen zijn voor de juridische sector, maar professionals in de branche zijn nog onvoldoende voorbereid om deze het hoofd te bieden. Advocaten verwachten een technologisch geavanceerde organisatie die hun geprefereerde manier van werken - hybride of fulltime remote werken - ondersteunt, wat deze uitdagingen nog vergroot.

- 81% van de juridische professionals zegt dat het vermogen om talent aan te trekken en te behouden een impact zal hebben op advocatenkantoren en juridische afdelingen van bedrijven in de komende één tot drie jaar (gestegen tegenover 75% in 2022)

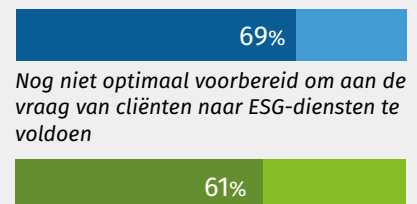


Navigeren door de vraag naar ESG-advies (Environmental, Social & Governance)

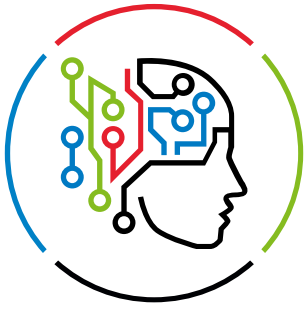
De opkomst van Environmental, Social & Governance (ESG) de laatste jaren heeft de vraag naar ESG-gerelateerde juridische expertise en advies vergroot, met een sterke stijging in de afgelopen twee jaar.

Advocatenkantoren: 69% vindt dat hun kantoor nog niet optimaal voorbereid is om aan de vraag van cliënten naar ESG-diensten te voldoen.

Juridische afdelingen van bedrijven: 61% vindt dat hun afdeling nog niet optimaal voorbereid is om aan de ESG-verantwoordelijkheden van hun bedrijf te voldoen.



Nog niet optimaal voorbereid om aan de ESG-verantwoordelijkheden van hun bedrijf te voldoen



Hoe generatieve AI de juridische sector vormt

Voornaamste inzichten

- *GenAI zal het komende jaar vooruitgang boeken in de juridische sector*
- *Gemengde visie op deze technologie: een opportuniteit en/of een bedreiging*
- *De meeste advocaten zien de impact ervan en de toepassing in hun werk met vertrouwen tegemoet*

De disruptieve impact van generatieve AI (GenAI) op de juridische sector neemt toe, waarbij de meeste advocaten geloven dat het hun manier van werken zal veranderen. En hoewel er geen duidelijke consensus is over de vraag of het een opportuniteit of een bedreiging is, verwacht maar liefst 73% van de advocaten GenAI in hun kantoor te gebruiken in het komende jaar.

Juristen erkennen het groeiend belang van GenAI als één van de trends die advocatenkantoren en juridische afdelingen in de volgende drie jaar zullen impacteren - ook al zit het niet in de top drie van meest invloedrijke factoren voor hun dagelijks werk. Het rapport toont aan dat juristen vertrouwen hebben in de mogelijkheden van GenAI, waarbij een meerderheid (68%) zich voorbereid voelt op de impact ervan en begrijpt hoe het voor hun werk kan worden ingezet (73%).

Wat betreft de vraag waar GenAI de komende drie jaar een impact zal hebben op het dagelijkse werk van juristen, blijkt uit het rapport dat de meeste respondenten (77%) van zowel advocatenkantoren als

juridische afdelingen van bedrijven wijzen naar big data en voorspellende analyses. Maar het is interessant dat dit percentage lichtjes gedaald is tegenover 80% in 2022.

En hoewel de meeste advocaten erkennen dat GenAI een invloed zal hebben op het juridische beroep, is er geen uitgesproken consensus over de vraag of deze toepassingen een opportuniteit, een bedreiging of beide zijn. Bijna de helft (43%)

Juristen erkennen het groeiend belang van GenAI

73% verwacht GenAI te integreren in hun juridisch werk de komende 12 maanden

68% voelt zich voorbereid op de impact van GenAI

73% begrijpt hoe GenAI kan toegepast worden op hun werk



Verhelderend inzicht

“Voor advocaten zullen generatieve AI-tools, zoals GPT-4, vooral waardevol zijn in hun combinatie met gevestigde, betrouwbare bronnen van juridische informatie en technologie.”

– **Robert Ambrogi**
Uitgever, blog LawSites/podcast LawNext

zien het als een opportuniteit, een kwart als een bedreiging, en 26% als een bedreiging en een opportuniteit.

Ook al beschouwt minder dan de helft van de ondervraagde juristen GenAI als een opportuniteit, toch voegt de juridische sector de daad bij het woord: driekwart (73%) van de advocaten verwacht het te integreren in hun werk het komende jaar.

Voor juridische professionals is vooral ChatGPT een boeiende voorafspiegeling van wat GenAI nog in petto heeft en hoe het nieuwe mogelijkheden kan scheppen voor meer efficiëntie en een dieper begrip. Advocaten zeggen dat deze technologie kan helpen om bepaalde juridische routinetaken te automatiseren, zoals contractopmaak en documentrevisie, en om een groot aantal taken in korte tijd af te werken. Anderzijds zijn er beperkingen aan verbonden, zoals het ontbreken van autoriteit, inconsistentie, gebrek aan verklaarbaarheid, en potentiële vertekening.

Degenen die het waarschijnlijk de komende 12 maanden in hun werk integreren (73%), zullen het voor een breed scala aan taken gebruiken, vooral gelinkt aan efficiëntie en

effectiviteit. Sommige advocaten merkten op dat deze tools steeds belangrijker worden in hun dagelijks werk omdat juridische AI-oplossingen in staat zijn om grote datavolumes snel te verwerken en complexe juridische kwesties te analyseren.

Wie GenAI-technologie al heeft gebruikt, zegt dat het helpt om op een creatievere manier argumenten te vormen, en dat het door een grotere efficiëntie tijd bespaart.

Degenen die heel waarschijnlijk in het komende jaar GenAI zullen integreren in hun werk, zijn van plan het te gebruiken voor revisie en analyse van juridische documenten, uitvoering van basistaken en het doorzoeken van elektronische data.



Besluit: Over het algemeen gaan de meeste advocaten waarschijnlijk generatieve AI gebruiken voor hun werk. Voorspellende analyse is een domein waar deze technologie in de toekomst advocaten zou kunnen helpen om een beter inzicht te krijgen en proactiever te werken.



Verhelderend inzicht

“Taken met betrekking tot juridische research en documentrevisie zullen een ingrijpende disruptie kennen door de vooruitgang in AI en door automatisering, wat zal leiden tot een grotere efficiëntie en rendabiliteit. Ik maak me helemaal geen zorgen over flexibele advocaten. Niemand hoeft voor zijn job te vrezen of bang te zijn voor AI. AI wordt wel een uitdaging voor wie zich verzet tegen verandering.”

– Valerie Keilhau
Managing Director van Federal
Legal Tech Association Germany

Hoe kijken advocaten op voor- en nadelen van GenAI?



- Automatiseren juridische routinetaken (bijv. contractopmaak en documentrevisie)
- Voltooien een groot aantal taken in korte tijd



- Gebrek aan autoriteit en verklaarbaarheid
- Inconsistentie
- Mogelijke vertekening



Met juridische technologie extra waarde creëren voor cliënten

Voornaamste inzichten

- *De meeste advocaten zijn het erover eens dat technologie hun dagelijks werk aanzienlijk verbetert*
- *Advocaten staan onder druk om in technologie te investeren en er meer gebruik van te maken*
- *Technologie omarmen voor een hogere productiviteit en efficiëntie is cruciaal om tegemoet te komen aan de eisen van cliënten*

Cliënten verwachten steeds meer dat hun advocaten de nodige technologische bagage hebben om hen te helpen navigeren door de complexiteiten van de digitale wereld. Aangezien klantverloop het komende jaar een van de grootste uitdagingen blijft in de juridische sector, is een optimale benutting van technologie een van de manieren voor advocatenkantoren om de dienstverlening op te krikken, de tevredenheid te bevorderen en zich te verzekeren van loyaliteit.

En eigenlijk gebruiken juristen al technologie om hun productiviteit te vergroten, de dienstverlening te verbeteren, innovatie te vergroten en processen te optimaliseren - maar de druk wordt opgevoerd om erin te investeren en voor meer doeleinden te gebruiken.

Juristen van bedrijfsjuridische afdelingen zeggen dat advocatenkantoren in een goede dienstverlening moeten investeren en een sterke relatie moeten opbouwen om zich te verzekeren van loyaliteit. Ze geloven dat hun advocatenkantoren de komende drie jaar sterk beïnvloed zullen worden door de trend om gegevensanalyse- en machinelearningtechnieken in te zetten voor een grotere precisie en nauwkeurigheid van juridische adviezen.

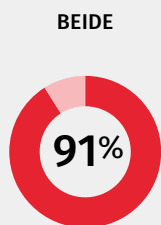
Een significante meerderheid (91%) vindt het belangrijk om over technologie te beschikken

die advocaten in staat stelt zich snel aan verandering aan te passen, om toegang te hebben tot de laatste tools en technologie ter bevordering van productiviteit en om technologisch ondersteunde werkprocessen te hebben. Juristen van advocatenkantoren (85%) en juridische afdelingen (84%) verwachten dat ze meer gebruik zullen maken van technologie om hun productiviteit te verhogen.

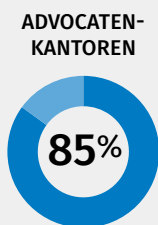
Juridische afdelingen van bedrijven kijken naar de mate waarin hun advocatenkantoren technologie inzetten, en gebruiken die kennis als een factor om hen te evalueren. Dat zet advocatenkantoren ertoe aan om in technologie te investeren. Het rapport toont inderdaad aan dat bijna de helft van de advocatenkantoren (46%) het gebruik van technologie voor een grotere productiviteit en efficiëntie als een topvereiste beschouwt om aan de eisen van cliënten te voldoen en om de samenwerking en de werkprocessen te verbeteren.

In 2023 ziet 85% van de bevroegde advocaten het belang in van een optimale benutting van technologie. Dat is een licht dalende trend tegenover 89% in 2022. Toch blijkt uit het rapport dat juridische professionals vinden dat ze goed voorbereid zijn om technologie optimaal in te zetten. De meeste juristen van zowel advocatenkantoren als juridische afdelingen weten welke oplossingen er beschikbaar zijn (77%) en zeggen dat ze de

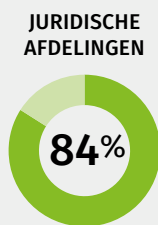
Belang van toegang tot de laatste tools en technologie



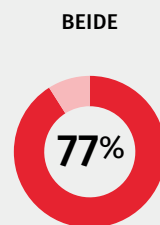
De meeste advocaten vinden het belangrijk toegang te hebben tot de laatste tools en technologie



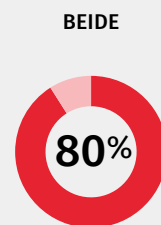
Juristen van beide groepen verwachten meer gebruik te maken van technologie om productiviteit te verhogen



Begrip van juridische technologie



Meeste juristen weten welke oplossingen beschikbaar zijn



Meeste juristen begrijpen hoe ze voordeel kunnen halen uit juridische technologie

voordelen ervan voor hun kantoor of afdeling begrijpen (80%).

Maar hoewel advocaten het belang en de voordelen van technologie inzien, toch zijn er obstakels voor een dergelijke investering.

Het rapport laat zien dat het grootste obstakel voor investeringen van organisatorische aard is (44%), waarbij sommige advocatenkantoren vastzitten aan vertrouwde werkwijzen, interne processen en trage besluitvorming.

De kostprijs is een andere belemmering, al is die verbazend klein (10%). Sommige advocaten in het rapport zeggen dat de implementatie van digitale technologie de groei van hun kantoor bemoeilijkt, daar ze de verbetering van hun dienstverlening en ervaring met stijgende rentabiliteit in evenwicht proberen te houden.

Andere belemmeringen voor het gebruik van technologie zijn onder meer een gebrek aan kennis, waarbij ongeveer een derde van de advocaten (36%) zegt dat ze eenvoudigweg onvoldoende vaardigheden, kennis of inzicht in juridische technologie hebben. Dat is evenwel een verbetering tegenover 2022, toen 48% een gebrek aan kennis aanhaalde als obstakel voor technologische verandering.

Ondanks de duidelijke barrières om technologie toe te passen, investeren de meeste advocatenkantoren en juridische afdelingen in technologisch ondersteunde processen en diensten. Een significant aantal respondenten (75%) zegt dat ze bereid zijn de nodige strategische investeringen in technologie te doen, terwijl meer dan de helft (58%) van de advocatenkantoren en juridische afdelingen van bedrijven verwacht de komende jaren meer in technologie te investeren, hoewel er een achteruitgang is in vergelijking met 2022 (64%).

Er wordt verwacht dat een intensiever gebruik van technologie de productiviteit verhoogt. Andere gebieden waar de dienstverlening naar verwachting zal veranderen, hebben betrekking op specialisatie, meer zelfbediening door cliënten en het optimaliseren en stroomlijnen van workflows en processen. Een opvallende trend daarbij is dat de meeste juristen (78% van advocatenkantoren en 79% van juridische afdelingen) voorspellen dat er in de volgende drie jaar meer zelfbediening door cliënten zal zijn.

Het is een voortdurend veranderend landschap voor advocaten naarmate de cliënt en zijn behoeften evolueren. De meeste advocaten (79%) erkennen dat ze dit tempo van veranderingen moeten begrijpen en bijhouden. Advocatenkantoren zeggen zelfs dat hun vermogen om de behoeften van cliënten te begrijpen en met hen samen te werken in de top drie staat van de evaluatiefactoren door cliënten. De meeste juristen (77%) verwachten dat ze zullen moeten voldoen aan de veranderende verwachtingen van de cliënt of directie, maar ze hebben er vertrouwen in en zijn bereid dat te doen (78% van zowel advocatenkantoren als juridische afdelingen). Het is bemoedigend dat 82% van de advocatenkantoren en 81% van de juridische afdelingen voorspellen dat er in de komende drie jaar meer samenwerking en transparantie tussen advocatenkantoren en cliënten zal zijn.



Besluit: Uiteindelijk erkennen juristen dat, indien organisatorische en

kostengerelateerde obstakels worden overwonnen, technologie een belangrijke rol zal spelen bij het opdrijven van de productiviteit en efficiëntie, en bij de verbetering van de dienstverlening voor advocatenkantoren in een tijd dat klantverloop een grote uitdaging vormt.



Verhelderend inzicht

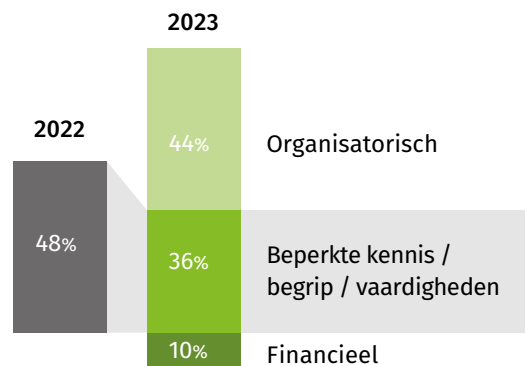
“We hebben geen echte technologische transformatie gezien – nog niet. Een nieuwe technologie kan alleen van toegevoegde waarde zijn als het bedrijfsmodel van een organisatie de volledige benutting van die technologie ondersteunt.”

– **Richard Tromans**

*Oprichter van Artificial Lawyer,
de wereldwijd gelezen nieuwssite
over juridische innovatie*

Grootste obstakels voor gebruik juridische technologie

In 2023 zeggen 36% van de advocaten dat ze onvoldoende vaardigheden of kennis hebben van juridische technologie - een verbetering tegenover 2022, toen 48% aangaf dat gebrek aan kennis hinderpaal was voor technologische verandering.





ESG: Navigeren door een cruciaal groeidomein

Voornaamste inzichten

- *Stijgende vraag van cliënten naar deskundig ESG-advies*
- *Meeste advocatenkantoren en juridische afdelingen van bedrijven zijn nog niet optimaal voorbereid om te voldoen aan ESG-behoeften*

Aangezien duurzaamheid steeds meer een topprioriteit is voor gemeenschappen en bedrijven, is Environmental, Social & Governance (ESG) opgekomen als een belangrijke en specifieke vraag aan de juridische professional, en deze dienstverlening groeit snel.

Advocatenkantoren moeten deskundig advies geven aan zakelijke cliënten die ondersteuning zoeken, terwijl juridische afdelingen van hun kant steeds meer druk ervaren van stakeholders om hun eigen rapporteringsvereisten na te leven, ESG-prestatie te verbeteren, beleidslijnen te bepalen en duurzaamheidsreferenties te verzamelen.

Hoewel een meerderheid van de advocatenkantoren (68%) in minstens de afgelopen drie jaar specifieke ESG-diensten heeft opgezet, blijkt de aanpak van dit groeidomein een werk van lange adem te zijn. En de meeste advocatenkantoren (69%) vinden dat ze nog onvoldoende voorbereid zijn om te voldoen aan de behoeften van cliënten op dit vlak.

De ontwikkeling van een ESG-beleid is een belangrijk domein waar advocatenkantoren hun ESG-paraatheid kunnen illustreren. Advocatenkantoren die ESG-praktijkgebieden hebben opgezet, zijn beter voorbereid om zakelijke cliënten te voorzien van hun eigen referenties en beleidslijnen voor bevordering en ondersteuning van diversiteit.

ESG-diensten opzetten in advocatenkantoren is een werk van lange adem

68% van de advocatenkantoren heeft de laatste drie jaar specifieke ESG-diensten opgezet

69% van de advocatenkantoren vindt dat ze nog onvoldoende voorbereid zijn om te voldoen aan de behoeften van cliënten op dit vlak

Iets meer dan de helft (52%) van de bedrijfsjuridische afdelingen vraagt vandaag hun advocatenkantoren om duurzaamheidsreferenties, hoewel dit percentage opvallend lager is dan in 2022 (67%). Terwijl een significante minderheid (40%) van de bedrijfsjuridische afdelingen van plan is om een dergelijke verzoek te doen binnen de komende drie jaar.

Juridische afdelingen van bedrijven tonen zelf een gebrek aan paraatheid om de ESG-verantwoordelijkheden van hun bedrijf na te komen. De meeste van hen (61%) vinden dat ze nog onvoldoende voorbereid zijn om hieraan te voldoen.

Aangezien dit een snel veranderende markt is, vormt de vraag van cliënten een belangrijk element waarmee advocatenkantoren rekening houden wanneer ze hun activiteiten en hun vaardigheid om up-to-date te blijven beoordelen. Ongeveer de helft van de advocaten (49%) zegt dat de vraag naar

ESG in 2023 even groot is als vorig jaar, terwijl ze gestegen is bij iets minder dan de helft (43%). Maar het is interessant dat dit een significante achteruitgang is tegenover 50% in 2022.

ESG zal in de komende drie jaar een belangrijk strategisch groeidomein blijven. De helft van de bevroegde advocaten (50%) verwacht dat de vraag zal toenemen – ondanks een daling tegenover 61% in 2022 –, terwijl 45% zegt dat de vraag op hetzelfde niveau zal blijven (een stijging tegenover 36% in 2022).



Besluit: Het is duidelijk dat naarmate het juridische beroep de groeiende ESG-vraag aanpakt, advocatenkantoren en juridische afdelingen ruimte hebben om hun ESG-beleid en -paraatheid verder te ontwikkelen, en naar een hoger niveau te gaan om aan de vereisten van dit belangrijke groeidomein te voldoen.



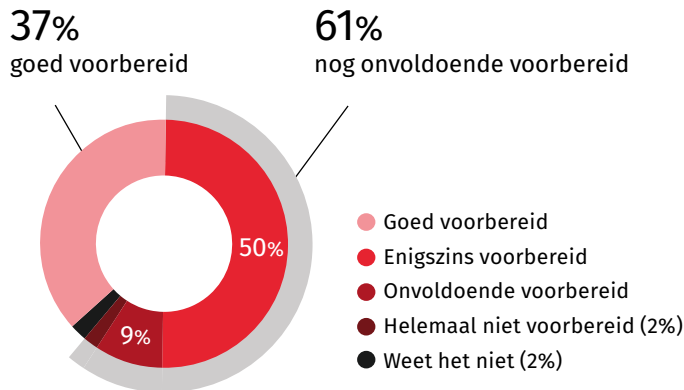
Verhelderend inzicht

“Het groeiende belang van ESG beïnvloedt niet alleen het soort juridisch advies en ondersteuning dat de juridische sector aan cliënten biedt. Het vereist ook steeds meer dat de sector zelf nadenkt over welk type cliënten hij bedient, hoe hij omgaat met het eigen personeel en wat zijn impact is op het milieu.”

– Iris Wuisman
Hoogleraar ondernemingsrecht aan de Universiteit Leiden en Partner bij ACE Management Consulting

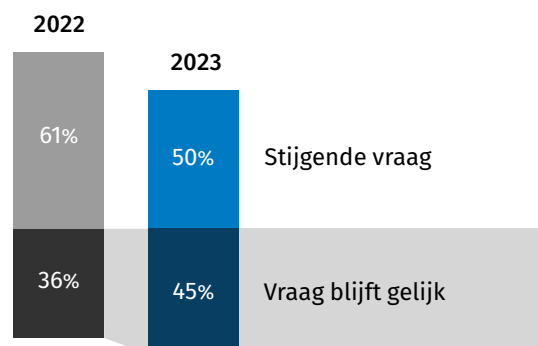
Paraatheid van juridische afdelingen om aan ESG-verantwoordelijkheden te voldoen

61% van de juridische afdelingen van bedrijven zegt onvoldoende voorbereid te zijn om aan de ESG-verantwoordelijkheden van hun bedrijf te voldoen.



Vraag naar ESG-advies

De helft van de bevroegde juristen (50%) verwacht dat de vraag naar ESG-advies de komende drie jaar zal stijgen – ondanks een daling tegenover 61% in 2022 –, terwijl 45% zegt dat de vraag op hetzelfde niveau zal blijven (een stijging tegenover 36% in 2022).





Voornaamste inzichten

- *Aantrekken en behouden van talent is een van de voornaamste uitdagingen voor juridische sector*
- *Toenemende vraag naar specialisatie en daling van generalistisch werk*
- *De zware, complexe werklust heeft een impact op de meeste advocaten, die evenwel bereid zijn om daarmee om te gaan*

Empowerment van toekomstgericht personeel

Aantrekken en behouden van talent.

In deze hybride tijd is dit een prioriteit voor advocatenkantoren en juridische afdelingen, en deze factor zal allicht de komende jaren de grootste impact hebben op de juridische branche.

De meeste juristen van advocatenkantoren en bedrijfsjuridische afdelingen beschouwen het vermogen om talent aan te trekken en te behouden als een centraal aandachtspunt. 38% van de juridische afdelingen verwacht zelfs dat aanwerving en behoud van talent een van de drie voornaamste uitdagingen van de komende drie jaar zal zijn.

De moeilijkheid om de juiste mensen te vinden lijkt een groot obstakel te worden voor de aanpak van de zware werklust en de productiviteitseisen.

Wat betreft de trends die de komende drie jaar een impact zullen hebben op advocatenkantoren en bedrijfsjuridische afdelingen zegt de overgrote meerderheid van advocaten (81%) dat het vermogen om talent aan te trekken en te behouden hun activiteiten zal beïnvloeden. Gelukkig zeggen de meeste (80%) advocatenkantoren en juridische afdelingen van bedrijven dat ze klaar zijn om zich door de rekruteringsbehoeften te manoeuvreren.

De problematiek van het aantrekken en behouden van personeel wordt versterkt door juristen die op zoek zijn naar een technologisch geavanceerde organisatie die hun geprefereerde manier van werken - hybride of fulltime remote werken - ondersteunt. Bovendien stelt het beroep steeds hogere eisen, met meer complex en gespecialiseerd werk. Daarnaast worden advocaten geconfronteerd met veranderende behoeften van cliënten en leidinggevenden. Tegen deze achtergrond is het niet verwonderlijk dat juridisch talent aantrekken, opleiden en behouden van groot belang is voor een toekomstgericht personeelsbestand.

Werklast. De huidige advocaten moeten door complexe en onzekere tijden navigeren, terwijl hun beroep snel transformeert. Het volume werk dat advocaten verrichten, neemt toe en wordt steeds complexer. Het rapport levert een aantal inzichten op rond het beheer van werkbelasting. De meeste juristen (80%) van zowel advocatenkantoren als bedrijfsjuridische afdelingen zeggen dat de zware werklust een aanzienlijke impact op hen heeft. En desondanks vindt de meerderheid (80%) dat ze voorbereid en in staat is om het grotere volume en de complexiteit van informatie het hoofd te bieden.

Specialisatie. Wat de aard van het werk betreft, verwachten de meeste juristen (78%) van zowel advocatenkantoren als

81%

van de juristen van advocatenkantoren en juridische afdelingen beschouwt het vermogen om talent aan te trekken en te behouden als een centraal aandachtspunt

80%

zegt klaar te zijn om door de wervingsbehoeften te navigeren

80%

van de juristen anticipeert op een zware werklust

80%

zegt voorbereid te zijn op de toegenomen informatiehoeveelheid en -complexiteit

bedrijfsjuridische afdelingen een verhoogde vraag naar specialisatie en een daling van generalistisch werk.

De trend dat advocatenkantoren hun aanbod uitbreiden met een breed scala aan gespecialiseerde nichediensten komt steeds vaker voor, en zal naar verwachting verder toenemen.

Cliënten vragen ook steeds meer gespecialiseerde diensten. En de bevroegde advocatenkantoren halen dat aan als een van de factoren die volgens hen cliënten de komende drie jaar het meest zullen gebruiken om kantoren te beoordelen. Het is interessant dat de meeste juristen (78%) zeggen dat ze bereid zijn om in te spelen op deze trend, terwijl 75% bereid is om meer specialisatie aan te bieden.

Tevredenheid en erkenning. Ondanks de disruptie van hun omgeving zeggen de meeste advocaten dat hun job en werkplek hen voldoening schenkt, wat hoofdzakelijk te wijten is aan werkgevers die tegemoetkomen aan hun behoeften. De meeste juristen zijn heel tevreden, zowel in advocatenkantoren (84%) als juridische afdelingen van bedrijven (85%). Bovenaan de lijst van werkplekvereisten staan werk-privébalans, marktconforme beloning, en loopbaanontwikkeling en promotiekansen.

Uit het rapport blijkt evenwel dat er zeker geen universele benadering van jobtevredenheid is.

Sommige advocaten geven prioriteit aan de beloningen voor uitdagend, hoogwaardig werk, en sommigen zeggen dat erkenning voor hun werk en een duidelijk gevoel van doelgerichtheid belangrijker zijn dan geld. Het rapport toont aan dat advocaten willen ondersteund worden om succes te bereiken. Ze verwachten daarbij dat hun werkgever duidelijk investeert in tools en technologie om hen in staat te stellen hun job te doen.

DEIB. Hoewel Diversity, Equity, Inclusion & Belonging (DEIB) vrij laag in de lijst van indicatoren voor jobtevredenheid staat, blijkt uit het rapport dat de meeste juridische professionals (88%) tevreden zijn over de inspanningen van hun werkgever om een divers personeelsbestand en inclusieve cultuur te creëren.

De meeste advocaten (82%) werken voor organisaties die beweren met succes een diverse en inclusieve omgeving te hebben gecreëerd, terwijl de helft van deze organisaties geen formeel DEIB-beleid (Diversity, Equity, Inclusion & Belonging) hebben. Wanneer hen werd gevraagd of ze een formeel beleid voerden, zei meer dan de helft (55%) 'ja'; 22% zei 'nee', maar verwacht het in de komende 12 maanden te implementeren; 15% zei 'nee', maar verwacht het in de komende paar jaar in te voeren; en 6% zei geen plannen te hebben voor de invoering van een formeel DEIB-beleid.

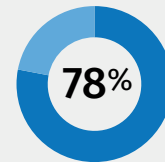
Technologieklouf. Ondanks de algemene jobtevredenheid onthult het rapport een kloof tussen wat werknemers willen en de bereidheid van de organisatie om hieraan tegemoet te komen. Veel heeft te maken met gebruik, begrip en inzet van technologie.

De meeste advocaten (92%) zeggen dat ze het belangrijk vinden om opleiding en ondersteuning te krijgen zodat ze de technologische oplossingen maximaal kunnen benutten. Toch zijn er minder (79% van de advocatenkantoren en bedrijfsjuridische afdelingen) bereid om het noodzakelijke gekwalificeerd personeel voor gebruik van de recentste technologieën aan te werven en te behouden. En nog minder (78% van de advocatenkantoren en bedrijfsjuridische afdelingen) zijn uitgerust om hun personeel de vaardigheden te helpen ontwikkelen waarmee ze de technologie ten volle kunnen benutten.

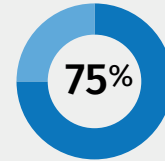
Alle aspecten van technologische tools en hulpmiddelen – inclusief deze die deel uitmaken van opleiding, productiviteitsverhoging, en software – zijn belangrijk voor advocaten. De meeste van hen (90%) vinden investering in juridische technologie even essentieel.

Remote werken. De toepassing van technologie beperkt zich niet tot het kantoor: 89% van de advocaten zegt dat het van belang is technologie te hebben die hen in staat stelt om van thuis uit te werken. De laatste jaren hebben bewezen dat advocaten heel goed zonder fysiek contact kunnen werken en samenwerken, zowel met collega's als cliënten. Als gevolg daarvan is remote werken blijven veld winnen in het juridische beroep.

Groeiende vraag naar specialisatie

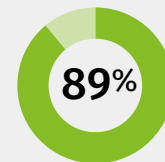


Klaar om aan de groeiende vraag van cliënten naar meer specialisatie te voldoen



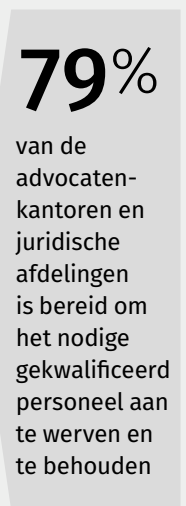
Bereid om meer specialisatie aan te bieden aan cliënten

Buiten het kantoor



Percentage advocaten die het belangrijk vinden technologie te hebben die de mogelijkheid om remote werken te doen ondersteunt

Technologische opleiding en talent





Maar hoewel de meeste advocatenkantoren in technologische infrastructuur voor hybride/remote werken voorzien, zijn investeringen in deze technologie beperkt.

Terwijl de meeste juridische professionals aangeven dat ze technologie willen die hybride werken mogelijk maakt, is de beschikbaarheid ervan sinds 2022 sterk verminderd. In 2023 had 27% van de werkgevers geen technologie voor remote werken, tegenover 16% in 2022. Slechts 21% van deze groep werkgevers denkt erover aanzienlijk te investeren in technologie die remote werken ondersteunt.



Besluit: Advocaten beschouwen de rekrutering en het behoud van talent als een prioritair

aandachtspunt, vooral omdat de eisen die aan het beroep worden gesteld, veranderen. De jobtevredenheid is over het algemeen hoog, maar advocatenkantoren en juridische afdelingen kunnen meer doen om te investeren in wat advocaten belangrijk vinden, namelijk technologie.



Verhelderend inzicht

“Opleiding in een hybride omgeving is een uitdaging. Nieuw aangeworven advocaten moeten zien te werken met ervaren collega’s en begrijpen dat de beste gelegenheden daartoe zich soms voordoen omdat men op het juiste moment op de juiste plaats is..., wat in de praktijk vaker het geval is bij face-to-facecontact in een kantooromgeving dan van thuis uit.”

– Janet LeVee

VP & Associate General Counsel, Wolters Kluwer Legal & Regulatory



Loyaliteit aan advocatenkantoor beoordelen

Voornaamste inzichten

- *Juridische afdelingen van bedrijven zijn heel tevreden over hun advocatenkantoren, maar het is niet onwaarschijnlijk dat ze van kantoor veranderen*
- *Technologie is een belangrijke component voor beoordeling*
- *Kosten spelen ook een rol, maar hebben een relatief lage prioriteit*

Gevraagd naar hun loyaliteit aan advocatenkantoren, hadden juridische afdelingen van bedrijven een interessant antwoord. Uit het rapport blijkt namelijk dat, hoewel juridische afdelingen heel tevreden blijven over hun advocatenkantoor (86%, gedaald van 91% in 2022), de meerderheid van de organisaties (61%, gedaald van 78% in 2022) toch aangeeft misschien het komende jaar naar een ander advocatenkantoor over te stappen, gezien de businessbehoefte(n).

Wanneer het gaat over de overschakeling naar een ander advocatenkantoor, speelt technologie ook een rol voor bedrijfsjuridische afdelingen, namelijk om te beoordelen of hun advocatenkantoren en juristen de juiste tools hebben om de efficiëntie te verhogen en optimaal werk af te leveren.

Hun beslissing om van advocatenkantoor te veranderen, hangt voornamelijk af van het feit of het kantoor zijn medewerkers met de juiste tools uitrust om hun werk te verrichten (35%), en de mate waarin het zijn personeel assisteert bij de selectie en implementatie van juridische technologie (27%).

Een ander beoordelingselement voor juridische afdelingen zijn de juridische kosten van advocatenkantoren, al is die van minder belang. Het is interessant dat volgens het rapport de kostprijs een relatief lage prioriteit heeft voor juridische afdelingen: de vermindering of beheersing van externe juridische kosten staat slechts op de vierde plaats in een lijst van negen uitdagingen voor de volgende drie jaar. Maar het speelt wel degelijk een rol bij de beoordeling. Toch zegt meer dan de helft (55%) dat de prijs geen sleutelfactor zal zijn bij de evaluatie van advocatenkantoren in de komende drie jaar.



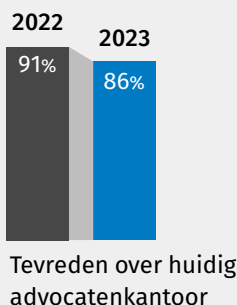
Besluit: Om aan de noden van hun business te voldoen blijven bedrijfsjuridische afdelingen een

sterke intentie hebben om van advocatenkantoor te veranderen. De mate waarin advocatenkantoren investeren en opleiden in juridische technologie is voor de cliënt een belangrijke factor voor een mogelijke overstap, en de juridische kosten spelen daarbij een minder cruciale rol.

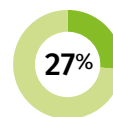
Of juristen beschikken over de juiste tools is een belangrijke stimulans om wel of niet van kantoor te veranderen

Juridische afdelingen zijn nog altijd heel tevreden over advocatenkantoren. Toch verwacht een meerderheid van de organisaties in het komende jaar van advocatenkantoor te veranderen - hoewel de intentie om op korte termijn over te schakelen afgenomen is.

Advocatenkantoren worden gezien als organisaties die de juiste tools hebben om het werk te verrichten, die de implementatie van juridische technologie ondersteunen en die technologie inzetten voor meer efficiëntie.



De juiste tools om werk uit te voeren



Hulp bij selectie en implementatie van technologie

Een mondiaal perspectief

Het rapport verzamelt inzichten van 700 juridische professionals uit de VS en negen Europese landen – namelijk Duitsland, Nederland, de UK, België, Frankrijk, Italië, Spanje, Polen en Hongarije.

Het onderzoek toont opmerkelijke verschillen tussen de onderzochte landen.

Top vijf van de bevindingen:

1. Wat GenAI betreft, zien de juridische professionals uit Nederland dit meer dan de anderen als een opportuniteit (65%) en ze lijken het best van allemaal te begrijpen hoe deze technologie van toepassing is op hun werk (89%).
2. Nederlandse advocaten (65%) lijken meer overtuigd van de voordelen van GenAI dan hun collega's in, onder andere, de VS (46%), België (38%) en Frankrijk (20%).
3. Juridische organisaties in de VS (44%) lijken het best voorbereid om aan de vraag van cliënten naar ESG-diensten te voldoen, gevolgd door Nederland (38%) en België (34%).
4. Met betrekking tot diversiteit en inclusie halen België, Frankrijk en Hongarije een score onder 40% voor geïmplementeerd DEIB-beleid. Desondanks vindt 52% van de Hongaarse respondenten dat hun organisatie met succes een diverse en inclusieve omgeving heeft gecreëerd. Alle andere landen scoorden lager.
5. De VS en Nederland vertonen grote overeenkomsten. Wat betreft GenAI/ChatGPT bijvoorbeeld begrijpen de meeste advocaten in Nederland (89%) en de VS (80%) hoe dit van toepassing is op hun werk. En dat geldt ook voor diversiteit en inclusie en ESG. Beide landen gaven aan dat er in het voorbije jaar een grotere vraag was naar ESG-advies (59% in de VS; 47% in Nederland), en de meerderheid heeft een DEIB-beleid (74% in de VS, 70% in Nederland).

Samenvatting



Over het algemeen blijkt uit het *Future Ready Lawyer Rapport 2023* dat juridische beroepen zich door complexe en onzekere tijden loodsden, waarbij advocaten proberen het hoofd te bieden aan transformatie en disruptie op verschillende fronten. Dit valt vooral op wanneer we kijken naar de bevindingen van de afgelopen vijf jaar.

De snelle vooruitgang van GenAI en de potentiële opportuniteit, of bedreiging, die dit biedt voor het juridische vak, is een van de opvallendste trends in het rapport. Het feit dat 73% van de juristen verwacht in de volgende 12 maanden GenAI in hun juridische werk te integreren, bewijst dat ze zich bewust zijn van de impact ervan en begrijpen hoe het kan ingezet worden – niet alleen om tijdrovende manuele taken snel af te handelen, maar ook om diepere, cruciale inzichten te verwerven en juridische argumenten te vormen. Advocaten zien evenwel ook duidelijk de mogelijke gevaren van GenAI voor hun beroep. Een kwart (25%) beschouwt het als een bedreiging, die vragen oproept over autoriteit, nauwkeurigheid, inconsistentie en potentiële vertekening.

Het toenemend gebruik van gespecialiseerde juridische technologie is een andere opvallende trend, met de sterke boodschap dat er hoge verwachtingen zijn om de mogelijkheden van juridische technologie te omarmen. Het is duidelijk dat de implementatie van technologie van cruciaal belang is om te voldoen aan de toenemende verwachtingen van cliënten op het vlak van efficiëntie en productiviteit. En het is een hulpmiddel voor loyaliteit aan hun business in een tijd van groeiend klantverloop.

In deze context van stijgende verwachtingen toont het rapport ook aan dat advocaten ernaar streven om hun gespecialiseerd ESG-advies en -rapportering te verbeteren. De snelgroeiende vraag naar deskundig juridisch ESG-advies is een strategische prioriteit geworden voor advocatenkantoren, terwijl juridische afdelingen van bedrijven ook de druk voelen om te beantwoorden aan de ESG-rapporteringseisen, om beleidslijnen op te stellen en om te werken aan duurzaamheidsreferenties. Ondanks de duidelijke vraag naar juridische

ESG-expertise blijkt uit het verslag ook dat een groot aantal juridische professionals nog altijd onvoldoende voorbereid is om te doen wat van hen verwacht wordt.

In dit klimaat van hogere prestatieverwachtingen en technologische complexiteit is het meer dan ooit van belang talent aan te trekken en te behouden. En toch bewijst het rapport dat in de juridische sector het steeds moeilijker is om competente mensen aan te werven en te houden, vooral in het postcovidtijdperk van hybride werk. Aangezien 81% van de advocaten zegt dat het vermogen om talent aan te trekken en te behouden op korte termijn een impact zal hebben op hun activiteiten, is dit een grote uitdaging voor de hele sector, vooral naarmate het volume en de complexiteit van hun werk toeneemt.

Maar hoewel het rapport de onvoorspelbaarheid en moeilijkheden binnen de juridische sector anno 2023 blootlegt, belicht het ook het vermogen van het juridische beroep om zich aan te passen aan verandering, veerkrachtig te blijven en nieuwe opportuniteiten te omarmen.

Volgende: terugblik op vijf jaar →

Een periode van vijf jaar kan een groot verschil maken



De afgelopen vijf jaar waren complex, onvoorspelbaar en dynamisch, en niemand verwacht dat het de volgende vijf jaar gemakkelijker zal worden. Maar, zoals uit elk Future Ready Lawyer Rapport blijkt, is dit een veerkrachtige branche die de uitdaging aangaat.

In deze vijfde editie van het *Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Rapport 2023* zien we dat de juridische sector door een periode van ongeziene verandering navigeert, waar maatschappelijke en technologische megatrends het beroep als nooit tevoren transformeren.

Technologie is de grootste disruptor. In 2019 bijvoorbeeld was traditionele AI nog een technologie die advocaten aan de horizon zagen opdoemen, waarbij bijna twee derde (58%) voorspelde dat het de komende drie jaar een impact op hun werk zou hebben. Anno 2023, zien we dat bijna drie vierde van de respondenten (73%) verwacht binnen de 12 maanden generatieve AI (GenAI) in hun juridisch werk te integreren.

Bovenop deze technologische revolutie heeft ook de blijvende impact van de coronapandemie de juridische sector – en de bedrijfswereld in het algemeen – getransformeerd. Remote werken op

grote schaal is nu stevig verankerd in de tijdgeest, terwijl dit thema niet voorkwam in ons *Future Ready Lawyer Rapport* van 2019. In 2020, met de uitbraak van de pandemie, begon de houding van te veranderen. Ons rapport van dat jaar toont dat respondenten remote werktechnologie cruciaal vinden voor de continuïteit van hun business. Nu, in 2023, beschouwt meer dan een kwart van de advocaten (26%) hybride/remote werken als een van hun drie belangrijkste jobvereisten – gestegen tegenover 21% in 2022.

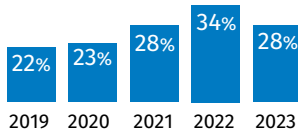
Laten we ook niet de groeiende vraag naar ESG-advies en -expertise (Environment, Social & Governance) vergeten, wat de juridische sector de laatste twee jaar duidelijk gevoeld heeft. Onze twee recentste edities van *het Future Ready Lawyer Rapport* bewijzen dat de vraag naar ESG-advies van zakelijke cliënten een heel actueel onderwerp is, 50% gestegen in 2022, en 43% in 2023.

Terugblik: de afgelopen 5 jaar in cijfers

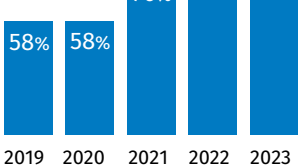
Artificiële Intelligentie is een blijver

De waarde van AI is niet langer in nevelen gehuld, en de impact ervan wordt in de hele juridische sector erkend.

Heel goed begrip van toepassing AI voor het werk



Impact van AI in de komende 3 jaar



Tegemoetkomen aan de groeiende vraag naar ESG-advies

Hoewel de behoefte aan gespecialiseerd ESG-advies bleef groeien, vindt een meerderheid van juridische professionals zich onvoldoende voorbereid om hieraan te voldoen.

2022 2023



Percentage advocatenkantoren die vinden dat ze goed voorbereid zijn om te voldoen aan de ESG-behoefte van hun cliënten.



Percentage juridische afdelingen die vinden dat ze goed voorbereid zijn om te voldoen aan de ESG-behoefte.

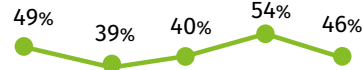


Vraag naar ESG-advies: gewijzigd in het voorbije jaar

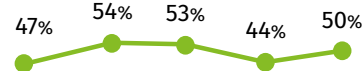
Juridische technologie omarmen

Naarmate juridische professionals zijn blijven investeren in nieuwe technologieën, hebben een grotere technologische kennis en vaardigheid de barrières weggenomen voor de verderzetting van deze ingeslagen weg.

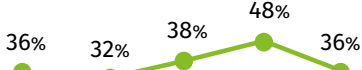
2019 2020 2021 2022 2023



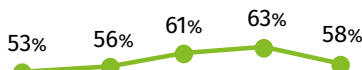
Technologie ten volle benutten (leiders)



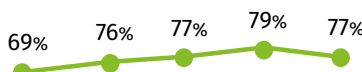
Overstappen naar (intensiever) technologiegebruik (overstappers)



Grootste obstakels: beperkte kennis/vaardigheden



Verwacht grotere investeringen in technologie

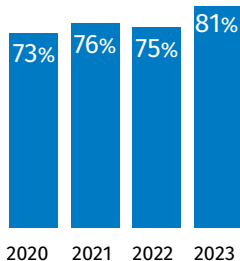


Stijgend belang van juridische technologie

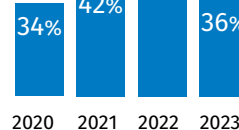
Empowerment van toekomstgericht personeel

Veranderingen in het juridische beroep en in de eisen van werknemers houden advocatenkantoren en bedrijfsjuridische afdelingen alert in hun streven naar aanpassing aan nieuwe realiteiten.

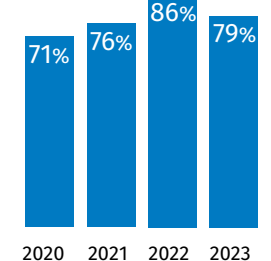
Vermogen om mensen aan te werven heeft als centraal aandachtspunt een impact op advocatenkantoren en juridische afdelingen

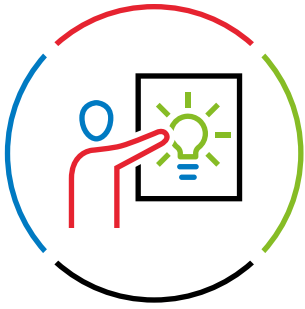


Advocatenkantoren: ingrepen voor verbetering — oprichting van specifieke innovatiefunctie



Juridische afdelingen: verandering van dienstverlening — insourcing van juridisch werk innovatiefunctie





Voorop in verandering: toonaangevende namen laten hun licht schijnen

Toonaangevende namen uit de sector in Europa en de VS delen hun inzichten over trends, technologie en transformatie van de juridische branche



Robert Ambrogi

Robert Ambrogi is advocaat en journalist uit Massachusetts, die al meer dan 20 jaar verslag uitbrengt over juridische technologie en het internet, voornamelijk als uitgever van de blog LawSitesBlog.com en de podcast LawNext.com.

V **Hebben we al een echte techtransformatie gezien in de juridische sector?**

Richard Tromans: We hebben *geen* echte technologische transformatie gezien – nog niet. Een nieuwe technologie kan alleen transformatief zijn als het bedrijfsmodel van een organisatie de volledige benutting van die technologie ondersteunt. Heel veel bedrijven hebben nieuwe software geïmplementeerd, terwijl het personeel niet alle mogelijkheden ervan gebruikt. Het is dus niet een probleem waarmee enkel advocaten geconfronteerd worden. De juridische sector heeft evenwel specifieke handelspraktijken waardoor de transformatie van de hele sector een grote uitdaging is.

Op dit ogenblik sporen de bedrijfsmodellen van de meeste advocatenkantoren niet echt met een technologie die de productie en snelheid van hun factureerbare werk aanzienlijk kan verhogen – eDiscovery is misschien de enige grote uitzondering hierop, met een brede toepassing. Een groot deel van dat sterk technologisch gestuurd werk werd onvermijdelijk toevertrouwd aan gespecialiseerde dienstverleners, omdat het niet in het traditionele tijdgerelateerde model van advocatenkantoren paste. Dat is het kernprobleem en de reden waarom het nuttig is de juridische sector te blijven vragen om de nadruk te leggen op het belang van vaste honoraria voor juridisch werk.

V **Vindt u dat de juridische branche achterophinkt in vergelijking met andere sectoren wat betreft digitalisering, en wat kan daarvan de reden zijn?**

Valerie Keilhau: De juridische sector hinkt absoluut achterop. Een van de voornaamste

redenen is nog altijd de advocaten zelf. Ze hebben vaak een vooringenomen en te negatieve houding tegenover technologie.

V **Welke “toptechnologieën” zijn volgens u essentieel voor succes in de juridische sector?**

Robert Ambrogi: De technologieën die het cruciaalst zijn voor het welslagen van juridische professionals zijn ook de meest fundamentele. Juristen hebben tools nodig die hen ondersteunen bij de essentiële taken van hun dagelijks werk, die in hun dagelijkse workflow passen, die routinetaken waar mogelijk automatiseren en die de noodzaak om verschillende applicaties door elkaar te gebruiken overbodig maken. Voorbeelden zijn praktijkbeheerplatforms, databanken voor juridische research, tools voor tijdregistratie en facturering, technologieën voor documentautomatisering, en documentbeheerplatforms.

V **Hoe wordt AI vandaag toegepast in het juridisch beroep? Kunt u een voorbeeld geven van hoe AI in de juridische sector zal evolueren de komende drie jaar?**

Valerie Keilhau: AI wordt vandaag hoofdzakelijk toegepast in een B2C-context. Met de snelle groei van grote taalmodellen zullen deze nu steeds meer geïntegreerd worden in software voor juridische afdelingen van bedrijven en advocatenkantoren. Binnen een paar jaar worden conclusies uitsluitend voorbereid met de hulp van AI-gebaseerde software.

V **Waar ligt volgens u de grootste waarde of impact van GenAI/ChatGPT voor advocaten? En waar situeert zich vooral het gevaar/de bezorgdheid?**

Robert Ambrogi: Voor advocaten zullen generatieve AI-tools zoals GPT-4 vooral waardevol zijn in hun combinatie met gevestigde, betrouwbare bronnen van juridische informatie en technologie. Generatieve AI is nog altijd een beetje een black box, vatbaar voor hallucinaties en soms onbetrouwbaar in haar output. Maar wanneer deze technologie verantwoord toegepast wordt door betrouwbare bedrijven op bekende databronnen, kan ze een grote meerwaarde betekenen, met weinig risico.

Janet LeVee: Ik denk dat generatieve AI heel waardevol zal zijn in de combinatie met professionele vaardigheden om snellere en inzichtelijkere resultaten te bereiken voor cliënten. Generatieve AI kan bovendien door advocaten benut worden voor taken waarbij grote hoeveelheden informatie beheerd en gefilterd worden, zoals feiten analyseren en juridisch advies verlenen. Mijn bekommernis is of generatieve AI geen negatieve invloed zal hebben op de opleiding van advocaten. Ik ben bezorgd over advocaten die 'zich laten vervangen' door generatieve AI, en dus het werk niet zelf doen noch de nodige vaardigheden of ervaring verwerven. We moeten als sector nieuwe technologieën omarmen, maar tegelijkertijd waken over de kwaliteit van de opleiding en ontwikkeling.

Valerie Keilhau: Taken met betrekking tot juridische research en documentrevisie zullen een ingrijpende disruptie kennen door de vooruitgang in AI en automatisering, wat zal leiden tot een grotere efficiëntie en rendabiliteit. Ik maak me helemaal geen zorgen over flexibele advocaten. Niemand hoeft voor zijn job te vrezen of bang te zijn voor generatieve AI. Het zal alleen een uitdaging vormen voor wie zich verzet tegen verandering.

Richard Tromans: Elke juridisch-technologische tool, ongeacht of die gebaseerd is op generatieve AI, NLP of andere vormen van automatisering, zal altijd tekortschieten, en dus een beperkte impact hebben, als we geen economisch systeem hebben dat de volledige benutting van dergelijke technologie ondersteunt. Het is echt niet nodig om een nieuw denkkader voor juridische technologie te ontwikkelen door de komst van generatieve AI. Wat generatieve AI wel kan bewerkstelligen - en dat is nog altijd een kleine mogelijkheid - is dat het als een katalysator fungeert bij cliënten die beseffen hoezeer technologie

de efficiëntie kan verbeteren. En die daardoor ertoe aangezet worden om advocatenkantoren te vragen de manier waarop ze factureren te veranderen. Als dat gebeurt, kan efficiëntiebevorderende technologie echt een impact hebben, welke dan ook.

Iris Wuisman: De grootste waarde in de nabije toekomst is tijdsbesparing bij activiteiten die niet veel intelligentie of creativiteit vereisen... Terwijl het traditionele juridische werk veel tijd in beslag nam en er veel documenten moesten doorgenomen worden, maken LLM's (grote taalmodellen) het mogelijk om de relevante documenten en de relevante passages in die documenten snel terug te vinden. Daarnaast kunnen advocaten een 'gesprek' hebben met een juridische chatbot, die ondersteuning kan bieden bij de noodzakelijke analyse voor de behandeling van [diverse] juridische kwesties. Dit vereist adequate vaardigheden van advocaten, aangezien hun input bepalend is voor de correctheid van de antwoorden.

Het grootste risico is dat de evolutie van het recht stagneert door een te grote afhankelijkheid van AI-tools die gebaseerd zijn op historische data, zonder voldoende rekening te houden met de actuele maatschappelijke ontwikkelingen en wat er in het verschiet ligt.

V Verwacht u dat advocatenkantoren hun bedrijfsmodellen zullen veranderen als gevolg van een grotere efficiëntie door de inzet van technologie?

Robert Ambrogi: Generatieve AI betekent waarschijnlijk het einde van de declarebare uren. Naarmate deze nieuwsoortige AI veel van het traditionele routinewerk van advocaten steeds meer stroomlijnt of zelfs elimineert, is het uurtarief niet langer een nauwkeurige maatstaf van de waarde van hun werk. Een betere manier is te factureren op waardebasis, misschien per project of zaak.

Iris Wuisman: Wat betreft de adviesverlening van advocatenkantoren zullen de kantoren op een andere wijze waarde toevoegen. Door de nieuwe technologische tools zullen cliënten in staat zijn om een deel van het werk zelf te verrichten. Of dit werk zal uitbesteed worden aan specifieke juridische techfirma's. Als gevolg daarvan



Valerie Keilhau

Valerie Keilhau is Managing Director van Federal Legal Tech Association Germany. Ze is een gediplomeerd advocate met verschillende jaren ervaring in public relations. Voor de Association verdedigt ze een innovatievriendelijk juridisch kader en de belangen van de Duitse legal-techindustrie.



Janet LeVee

Janet LeVee is Vice President en Associate General Counsel voor Wolters Kluwer Legal & Regulatory, waar ze de afgelopen 15 jaar als gewaardeerd juridisch raadgever heeft gewerkt. Janet heeft meer dan 30 jaar ervaring in een breed scala aan handelszaken, met een bijzondere aandacht voor technologische transacties.



Richard Tromans

Richard Tromans is de oprichter van Artificial Lawyer, de wereldwijd gelezen nieuwssite over juridische innovatie, en voorzitter van de conferenties Legal Innovators UK en California. Hij heeft meer dan 23 jaar in de juridische sector gewerkt als journalist en strategieconsultant.



Iris Wuisman

Iris Wuisman is Hoogleraar Ondernemingsrecht aan de Universiteit Leiden en Partner bij ACE Management Consulting.

zal het verschil tussen routineus en gespecialiseerd werk nog zichtbaarder worden. Dit betekent dat de rol en positie van advocatenkantoren in de waardeketen zal veranderen, afhankelijk van de keuzes die ze maken en de beschikbare hulpmiddelen. Partnerschappen met juridische techfirma's zullen gangbaarder worden om een combinatie van dienst en oplossing te verlenen. En cliënten zullen nog altijd ondersteuning nodig hebben bij het vertalen van juridische vereisten in zakelijke vereisten die passen in hun specifieke cultuur en sector.

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

Iris Wuisman: Het groeiend belang van ESG beïnvloedt niet alleen het type van juridisch advies en ondersteuning van de juridische sector aan cliënten. Het stimuleert de sector zelf steeds meer om na te denken over welk type cliënten ze bedienen, hoe ze omgaan met hun personeel en wat hun eigen impact is op het milieu. Wanneer advocatenkantoren technologische tools ontwikkelen of kiezen voor de ondersteuning van hun diensten aan cliënten, moeten ze ook rekening houden met hun ecologische voetafdruk.

V Hoe kunnen advocatenkantoren volgens u de relatie met hun cliënten versterken?

Janet LeVee: Om de band met cliënten te versterken dienen advocatenkantoren op de grondbeginselen te focussen. We verwachten van externe advocatenkantoren dat ze kwalitatieve en prijsbewuste juridische diensten verlenen. Maar ik zou hen ook aanraden om hun relaties met cliënten niet te baseren op een uurtarief. Investeer in technologie, maar investeer ook in tijd om de bedrijven van cliënten te begrijpen. Gebruik dan die kennis om rechtstreeks in overleg te gaan met cliënten over opkomende gebieden van wetgeving en risico die hun business beïnvloeden.

V Wat raadt u organisaties aan om talent aan te trekken en te behouden?

Iris Wuisman: Advocatenkantoren moeten zich ervan bewust zijn dat juridische talenten verschillen in enthousiasme, bekwaamheid, en vaardigheid om technologie ten volle te benutten voor hun juridische taken. Ook al zal technologie zonder twijfel een belangrijk

en noodzakelijk onderdeel van hun werk vormen, toch zal inzicht in deze verschillen en de ondersteuning en uitdaging van talenten op basis van hun eigen kenmerken hen in staat stellen om vanuit hun sterkte te functioneren.

V Een hybride werkomgeving betekent dat jonge professionals minder persoonlijk contact hebben met senior executives op kantoor – en dat kan een impact hebben op loopbaantraject en -kansen. Hoe kan volgens u dit risico beperkt worden?

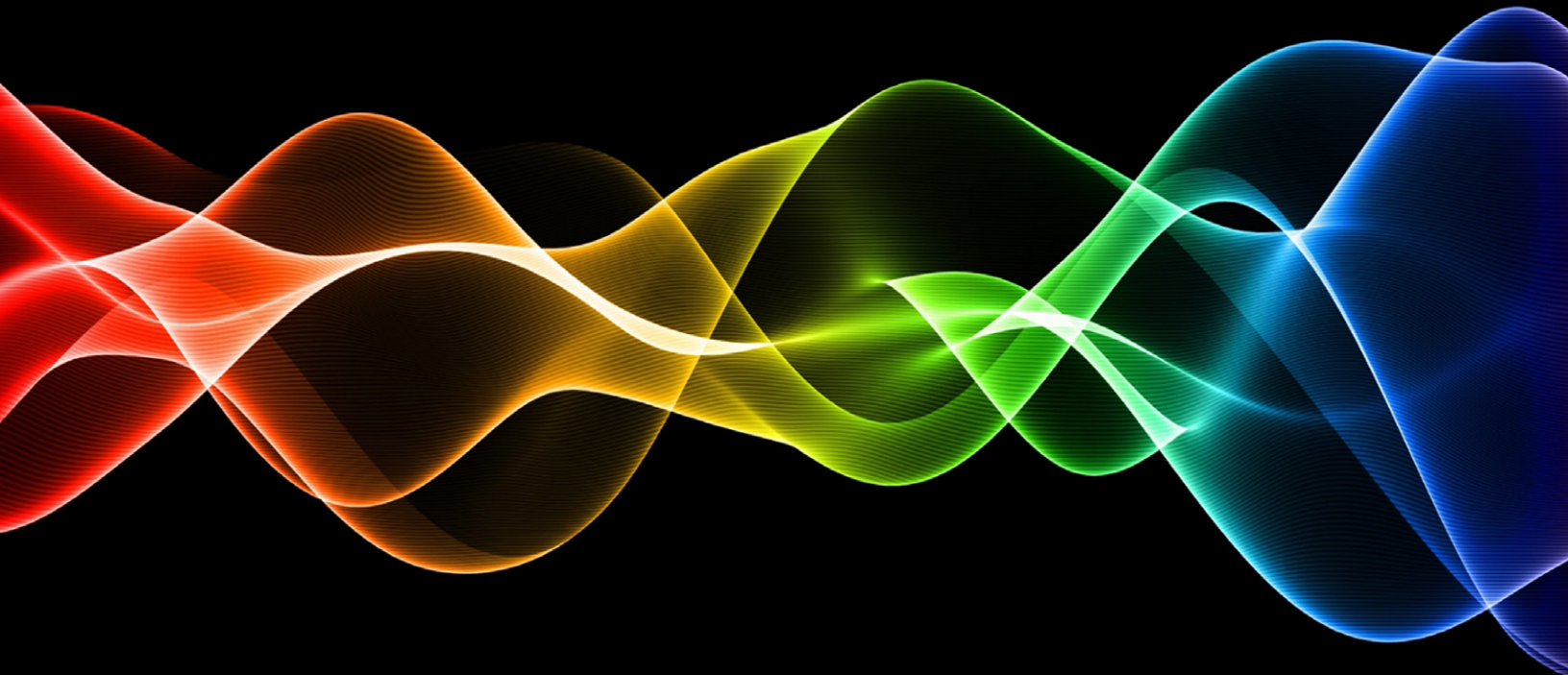
Janet LeVee: Hybride werkomgevingen zullen een negatieve impact hebben op het opleidingstraject van advocaten, wat op zijn beurt de kwaliteit van juridische diensten – en voor advocatenkantoren de rentabiliteit – ongunstig kan beïnvloeden. De opkomst van AI kan de opleiding van juristen verder verslechteren door een aantal taken over te nemen die traditioneel door jonge professionals aan het begin van hun carrière worden uitgevoerd. Sterk mentorschap zou volgens mij deze uitdaging voor de opleiding ingrijpend kunnen beperken. Als sector moeten we ervaren juristen stimuleren om juristen die nieuw zijn of op middenniveau zitten te mentoren en op te leiden, hetzij via persoonlijk contact of digitaal. Onervaren advocaten moeten opportuniteiten benutten om met ervaren collega's te werken. Soms doen de beste gelegenheden zich voor omdat men op het juiste moment op de juiste plaats is, wat vaker het geval is bij face-to-facecontact op kantoor dan wanneer men thuis werkt.

V Zou het kunnen dat advocatenkantoren opkomend talent verliezen aan anderen in de sector die juridische technologie omarmen?

Robert Ambrogio: Advocatenkantoren die achterophinken in het gebruik van juridische technologie riskeren niet alleen cliënten, maar ook opkomend talent te verliezen. Professionals die in de huidige omgeving op zoek gaan naar een eerste baan in de juridische sector kijken uit naar kantoren die toonaangevend zijn in innovatie. Ze weten dat dergelijke kantoren op lange termijn succesvoller zijn en de beste carrièrekansen bieden. Het verband spreekt voor zich: de jongere generatie van technisch onderlegde professionals wil carrière maken in technisch onderlegde omgevingen. ■



Dit verslag bevat de resultaten van het *Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Rapport 2023*, dat een hedendaagse en uitgebreide kijk biedt op advocatenkantoren en juridische afdelingen van bedrijven, met inzichten van 700 juridische professionals uit de VS en negen Europese landen, namelijk Duitsland, Nederland, de UK, België, Frankrijk, Italië, Spanje, Polen en Hongarije. Het rapport onderzoekt kwesties en trends die de toekomst van het recht beïnvloeden, naarmate organisaties zich aanpassen aan een nieuwe wereld van digitale transformatie. Deze vijfde editie van het jaarrapport biedt ook een terugblik op de trends van de afgelopen jaren.



Wolters Kluwer Legal & Regulatory

Wolters Kluwer Legal & Regulatory - een divisie van Wolters Kluwer - is een toonaangevende leverancier van juridische en compliance-oplossingen die professionals in staat stellen om de productiviteit en prestaties te verbeteren, risico's te verminderen en betere resultaten te behalen.

Wolters Kluwer (WKL) is een wereldwijde leider op het gebied van informatievoorziening, softwareoplossingen en diensten voor professionals in de volgende sectoren: gezondheidszorg, fiscaliteit en accounting, financiële en zakelijke compliance, juridisch en regelgeving, en bedrijfsprestaties en ESG. We helpen onze klanten elke dag om belangrijke beslissingen te nemen door deskundige oplossingen te leveren die een grondige kennis van het domein combineren met gespecialiseerde technologie en diensten. Wolters Kluwer boekte in 2022 een omzet van 5,5 miljard euro. De groep bedient klanten in meer dan 180 landen, heeft vestigingen in meer dan 40 landen en telt wereldwijd ongeveer 20.000 medewerkers. Het hoofdkantoor van het bedrijf is gevestigd in Alphen aan den Rijn, Nederland.

Over het *Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Rapport 2023*

Het *Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Rapport 2023 Legal & Regulatory* bestaat uit kwantitatieve interviews met 700 juristen 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 te onderzoeken hoe de verwachtingen van cliënten, technologie en markttrends van invloed zijn op de toekomst van het juridisch beroep en hoe juridische organisaties voorbereid zijn om deze aan te pakken. De enquête werd tussen 17 mei en 4 juni 2023 online afgenomen door een vooraanstaande internationale onderzoeksorganisatie, in opdracht van Wolters Kluwer.

Voor mediavragen:
FRL@wolterskluwer.com

© 2023 Wolters Kluwer N.V. en/of haar dochterondernemingen. Alle rechten voorbehouden.