

Sectorvisie Advocatenkantoren



Tweedeling door technologie

Colofon

Auteur

Ferdinand Nijboer

ING Economisch Bureau

ferdinand.nijboer@ing.nl

Redactie

Marcel Peek

Koen de Waardt

Sasja Winters

Jurjen Witteveen

ING Economisch Bureau

ING Grootbedrijf Amsterdam

ING Sectormanagement

ING Economisch Bureau

marcel.peek@ing.nl

koen.de.waardt@ing.com

sasja.winters@ing.nl

jurjen.witteveen@ing.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord 4

Samenvatting en conclusie 5

Inleiding 6

1. **Ontwikkelingen in de advocatuur 9**
2. **Gebruik van technologie in de advocatuur 14**
3. **Impact van technologie op advocatenkantoren 21**
4. **Nieuwe verhoudingen 27**

Met dank aan 30

Bijlagen 31

Voorwoord

De advocatuur is een sector die in economische voorspoedige en mindere tijden altijd werk heeft. Consumenten en bedrijven zijn altijd in beweging en al snel komen juridische aspecten om de hoek kijken. Tot 2009 was dan ook sprake van een stormachtige groei voor de advocatuur en de juridische dienstverlening in het algemeen. Aan deze sterke groei is weliswaar een einde gekomen, maar het blijft een sector waar nog steeds flink wat miljarden omzet te verdelen zijn. Een rol behouden in die verdeling van de omzet is voor veel advocatenkantoren de grote uitdaging in de toekomst. Het juridische speelveld is veranderd de afgelopen jaren. Er zijn steeds meer nieuwe spelers bijgekomen die juridische (standaard) werkzaamheden op een andere en voor de klant voordeligere wijze kunnen invullen. Om de klant goed en efficiënt te bedienen is het noodzaak om commodity werkzaamheden anders in te richten. Technologie speelt hierbij een grote rol. Uiteindelijk is het goed toepassen van technologie de mogelijkheid om meer waarde voor uw klanten toe te voegen. U beschikt immers over ontzettend veel kennis over bedrijven, sectoren en zaken, die op een slimme wijze ingezet kunnen worden om uiteindelijk uw werk efficiënter en effectiever te kunnen uitvoeren. ING heeft het thema technologie binnen de advocatuur dan ook verder uitgediept in dit rapport.

Dit rapport zou niet tot stand zijn gekomen, zonder de medewerking van de sector. Ik wil iedereen die wij gesproken hebben de afgelopen maanden bedanken. Daarnaast wil ik Wolters Kluwer bedanken voor de prettige samenwerking bij het maken van dit rapport. Ik wens u veel leesplezier en nodig u uit tot een verdere discussie over dit thema.



Sasja Winters
ING Sectormanager Zakelijke Dienstverlening

Samenvatting en conclusie

Druk op advocatenkantoren toegenomen

Advocatenkantoren zijn sinds 2009 geconfronteerd met afnemende groei en in veel gevallen krimp van de omzet. Deze trend zet zich naar verwachting de komende jaren door. Het lagere voorziene groeitempo is grotendeels macro-economisch gedreven, maar ook politieke veranderingen zoals verhoging van griffierechten en bezuinigingen op het stelsel van gefinancierde rechtsbijstand dragen er aan bij. Met name de economische crisis heeft klanten in alle segmenten prijskritischer gemaakt, waardoor lagere tarieven en lagere kosten nodig zijn. Dat is lastig voor een sector waar het gebruikelijke prijsmodel (uur x tarief) niet stimuleert economisch efficiënter te werken. Bovendien zijn steeds meer spelers actief in het juridische domein, zowel uit eigen gelederen als van buitenaf. Technologie speelt een belangrijke rol bij het veranderen van de werkwijze van de advocaat en het versterken van de relatie met klanten.

Potentie technologie nog onvoldoende benut

Uit een enquête gehouden onder 136 advocatenkantoren blijkt dat ongeveer driekwart van de advocatenkantoren in technologie investeert. De kantoren beschikken met name over software gericht op efficiënter werken en dan vooral als administratief te kwalificeren programma's, zoals urenregistratie en kantoormanagementsoftware. Technologie om digitaal en plaatsafhankelijk te werken is veel minder populair. Dat geldt eveneens voor software die met name op commerciële ontwikkeling gericht is. Minder dan de helft van de kantoren werkt met dergelijke technologie. Kansen voor verdere inzet van technologie liggen dus vooral bij het procesmatiger werken, maar ook in het versterken van de relatie met cliënten. Juist het gebruik van technologie bij het werk van de advocaat zelf en de ontwikkeling van de relatie met de klant levert een bijdrage

aan het vinden van antwoorden bij de uitdagingen waar de advocatuur sinds 2009 mee heeft te maken. Daarbij lopen kantoren wel tegen obstakels aan. Naast een gebrek aan kennis over de technologische mogelijkheden zijn het vooral de hoogte van de investeringen en het onvoldoende rendabel zijn van investeringen, die als grootste belemmering worden gezien. Genoemde punten zijn niet noodzakelijkerwijs een permanent obstakel: aan kennis kan gewerkt worden en dan kan blijken dat veel technologie met enige creativiteit best binnen bereik is.

Tweedeling kantoren op vlak technologie

Benutting van technologie zorgt voor een duidelijke scheiding tussen het aanbieden van diensten die als commodity gezien worden en complexere dienstverlening met hoge toegevoegde waarde. De meeste (middel)grote en niche kantoren willen zich focussen op het complexere werk, maar dit lijkt onvoldoende aanwezig om alle kantoren goed te laten draaien. Kantoren die geen helder inzicht hebben in hun werkprocessen kunnen niet identificeren welke activiteiten echt waarde toevoegen voor hun klanten. Langzaam wordt een tweedeling tussen technologisch "adaptieven" en achterblijvers zichtbaar. Kantoren die in staat zijn te veranderen en automatiseringsmogelijkheden benutten, kunnen efficiënter werken, waardoor een lagere kostprijs mogelijk is. Dit kostenvoordeel werkt differentiërend ten opzichte van de kantoren die hun efficiency niet weten te verbeteren. Een slim gebruik van technologie richting de klant versterkt bovendien de binding tussen cliënt en kantoor. Door met technologie waarde voor de klant toe te voegen, onderscheiden kantoren zich verder van de achterblijvers.

Inleiding

Advocatuur van groot belang voor economie

Omzet juridische dienstverlening € 6 miljard

De drie branches binnen de juridische dienstverlening, deurwaarders-, notaris- en advocatenkantoren, realiseerden in 2013 een omzet van ongeveer € 6 miljard. Meer dan 80% van de sectoromzet is toe te schrijven aan advocatenkantoren, juridische adviesbureaus en octrooibureaus. De rechtskundige diensten zijn goed voor een tiende van de omzet in de kennisintensieve zakelijke dienstverlening in Nederland. Ondanks sterke omzetsdalingen bij notariskantoren ligt de omzet van alle juridische dienstverleners sinds 2011 weer boven die in 2008. Van de omzet wordt meer dan 40% besteed aan personeel.

Omzet juridische dienstverlening en aandeel personele kosten in de omzet



Advocatuur van groot belang voor functioneren economie

De grootste afnemers van juridische diensten zijn in grote lijnen ook de grootste sectoren in de Nederlandse economie. De financiële en zakelijke dienstverlening is de belangrijkste afzetmarkt. Het economische belang van de advocatuur is echter niet simpelweg in getallen uit te drukken. Advocaten spelen binnen het juridische systeem en bij de implementatie van wetten een cruciale rol. Zij geven door hun acties mede vorm aan het rechtssysteem en bepalen mede hoe dit systeem functioneert. Advocaten faciliteren en ondersteunen het functioneren van markten. Het goed functioneren van markten en het rechtssysteem draagt weer bij aan de economische prestaties van een land.

Wat zijn de belangrijkste afnemende sectoren?*



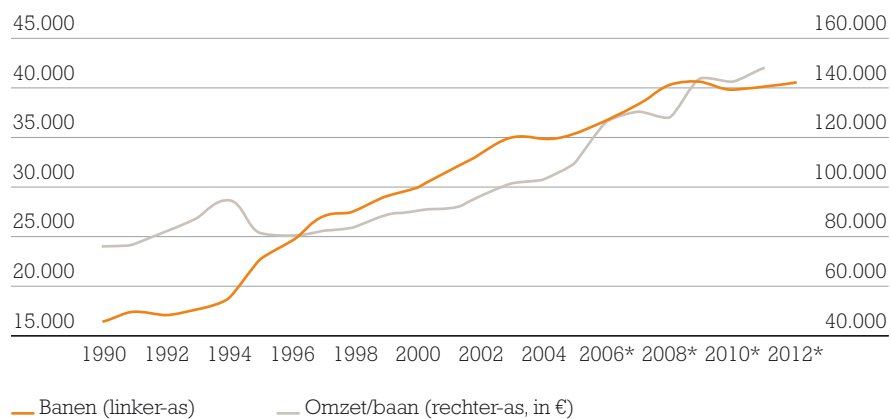
Inleiding (vervolg)

Lager groeitempo advocatuur

Aantal banen sterk gestegen

Ontwikkelingen in de totale juridische dienstverlening geven een goede indicatie van de trends in de advocatuur. Toenemende complexiteit door wet- en regelgeving stimuleert de groei van de juridische dienstverlening. Wanneer we een aantal decennia terugkijken dan wordt duidelijk dat de werkgelegenheid stormachtig is gegroeid. Dat is niet verwonderlijk voor een sector waar vooral hersenwerk verricht wordt en lang weinig te automatiseren was. De groei in toegevoegde waarde is dan ook vooral geleverd door meer mensen in te zetten. Tussen 1990 en de piek in 2009 steeg het aantal werknemers met 146% en groeide de omzet per FTE met 88%. Aan de voortdurende toename van banen kwam een einde door de economische crisis, waardoor de omzet per baan verder kon stijgen (+100% t.o.v. 1990).

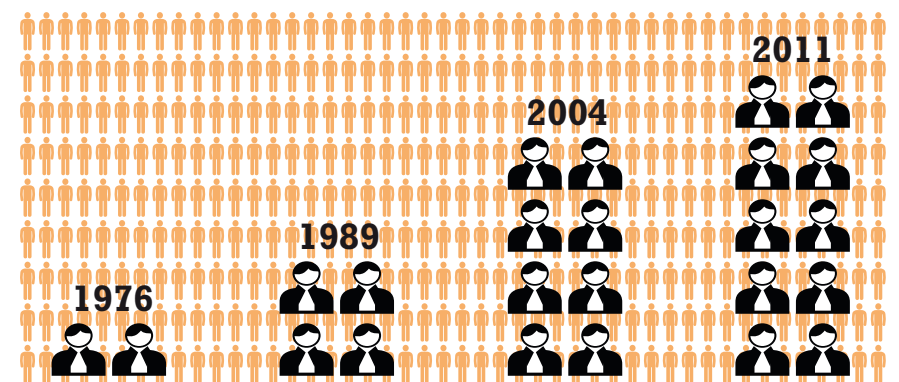
Meer banen, hogere opbrengsten juridische diensten



Juridisering door crisis in een lagere versnelling

De economische crisis heeft de snelheid waarmee de juridische dienstverlening groeit, vertraagd. Het aantal advocaten neemt weliswaar nog altijd toe, maar in het laagste tempo sinds de jaren zestig van de vorige eeuw. Het notariaat is voornamelijk door het sterk gedaalde aantal huizentransacties flink gekrompen. Via bezuinigingen en hervormingen is er ook een effect op het juridisch beslechten van geschillen. Zo daalt na 2010 het aantal civiele zaken. Dit komt onder meer door de inperking van het aantal zaken dat in aanmerking komt voor gefinancierde rechtsbijstand, verhoging van de griffierechten en het niet via de rechter verkrijgen van een executoriale titel. De volumes in de juridische dienstverlening zijn tussen 2009 en 2013 bij gevolg maar beperkt gegroeid, met ongeveer 0,8% gemiddeld per jaar. Afgezet tegen de gemiddelde BBP-ontwikkeling van -0,7% presteert de sector juridische dienstverlening desalniettemin beter dan de economie als geheel.

Aantal advocaten per 10.000 inwoners in Nederland



Inleiding (vervolg)

Technologie als oplossing of als bedreiging?

Meer technologie niet zonder gevolgen

De advocatuur is de afgelopen jaren geconfronteerd met afnemende groei en voor veel van de grotere kantoren zelfs krimp. De concurrentie voor bestaande kantoren komt van verschillende richtingen, waardoor harder om het binnenhalen van omzet moet worden gevochten. Tegelijkertijd zijn de technologische mogelijkheden om sneller, goedkoper en efficiënter te werken sterk gegroeid. In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk wordt daar volop gebruik van gemaakt. In eerste instantie rijst dus de vraag of die mogelijkheden ook benut worden in Nederland. Vervolgens dient de vraag zich aan welke consequenties een verdere toepassing van technologie heeft op bijvoorbeeld de dienstverlening van advocatenkantoren en de verhoudingen op het juridische speelveld. Een hoog investeringsniveau is immers niet voor ieder kantoor weggelegd en dat heeft consequenties voor het type werk dat kan worden verricht.

Het gebruik van technologie in de Nederlandse advocatuur

Het volgende hoofdstuk beschrijft vanuit de cijfermatige ontwikkelingen in de advocatuur van de afgelopen jaren, de druk die is ontstaan op de manier van werken van advocatenkantoren. Vervolgens komt in hoofdstuk twee het gebruik van technologie door de Nederlandse advocatuur aan de orde. In hoofdstuk drie worden daarna de gevolgen van een verdere uitrol van technologie op de werkwijze in de advocatuur in kaart gebracht. Het vierde hoofdstuk geeft een beschrijving van de belangrijkste door technologie gedreven verwachte veranderingen in het juridische landschap.

Een belangrijk onderdeel van dit rapport bestaat uit de inventarisatie van het gebruik van verschillende specifieke soorten software in de kantoorprocessen. 136 advocatenkantoren is gevraagd naar het gebruik van technologie en hun plannen om hierin te investeren. Welke soorten technologie gebruiken ze en waarom?

Hoofdstuk 1.

Ontwikkelingen in de advocatuur

- Onstuimige groei van de Balie verleden tijd
- Meer concurrentie zet druk op inkomsten
- Prijsdruk zorgt voor kostenfocus
- Efficiency geremd door tarief maal uur-verdienmodel



Onstuimige groei van de Balie verleden tijd

Lager groeitempo door economie en politiek

Advocatenkantoren hebben te maken met meerdere krachten die inwerken op hun bedrijfsmodel. In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens het lagere groeitempo, de toenemende concurrentie, het onder druk staan van tarieven en het efficiency ontmoedigende effect van het uur maal tarief model aan de orde. Het lagere voorziene groeitempo is deels macro-economisch gedreven. De omgeving van lage economische groei in Nederland en Europa leidt een verschuiving van het economische zwaartepunt richting Azië en Latijns-Amerika. Daarnaast spelen verandering in wet- en regelgeving zoals verhoging van griffierechten en bezuinigingen op het stelsel van gefinancierde rechtsbijstand een rol. Het lagere groeitempo is terug te zien in de groei van de Balie.

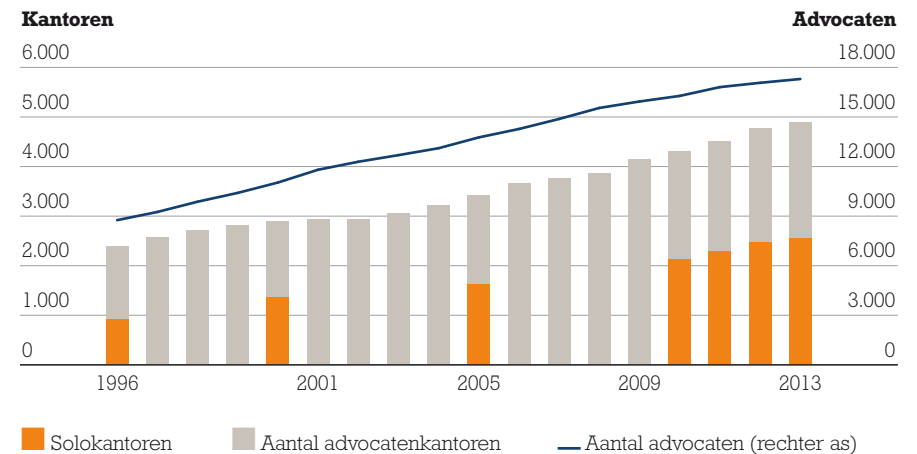
Aantal advocaten neemt in trager tempo toe

De advocatuur is sinds de jaren zeventig ieder decennium met 70-80% gegroeid. In het eerste decennium van deze eeuw kwam daar een einde aan. De laatste jaren is de groei verder afgevlakt, tot 1% in 2013. In 2014 valt door de relatief beperkte instroom zelfs een krimp te verwachten. De groei van het aantal kantoren heeft door schaalverkleining, met nu 52% eenpersoonskantoren, gelijke tred gehouden. Door toetreding kan de omzet van bestaande kantoren afnemen, terwijl de omzet van de totale branche nog groeit. Vanwege het beschikbaar komen van 'cloud'-oplossingen betekent schaalverkleining niet per definitie dat het lastiger wordt om technologische oplossingen te benutten.

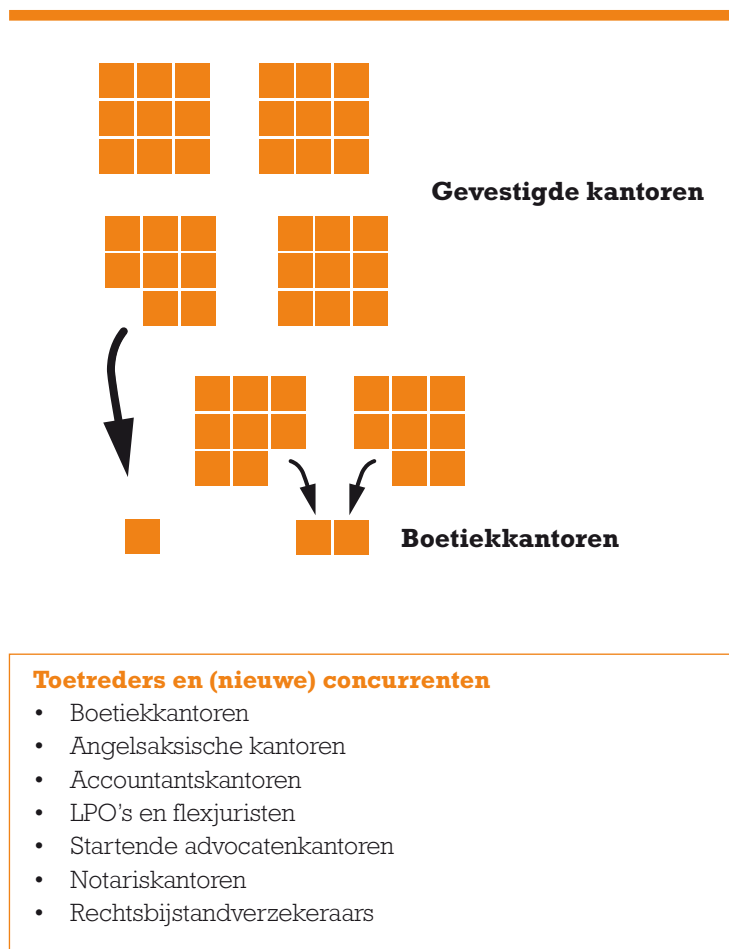
Vier krachten die inwerken op het advocatenkantoor



Ontwikkeling aantal advocaten en advocatenkantoren



Meer concurrentie zet druk op inkomsten



Meer concurrenten binnen advocatuur

Bestaande advocatenkantoren hebben te maken met verschillende soorten toetreders en nieuwe concurrenten die diensten aanbieden die advocaten kunnen verlenen. Binnen de branche zijn dat in de eerste plaats boetiekkantoren. Deze kantoren ontstaan uit een afsplitsing van een of meerdere grote kantoren. Hoewel exacte cijfers ontbreken, lijkt hun aantal te groeien, ook gezien de toename van het aantal kantoren met zes tot twintig advocaten in 2013, de categorie waarin veel van deze kantoren zullen vallen. Toetredende Angelsaksische kantoren putten ook uit bestaande bron, door secties of advocaten van grotere kantoren aan te trekken. Gevoegd bij een doorgaans afnemend aantal panelplekken bij opdrachtgevers zorgt dit voor meer concurrentiedruk.

Meer toetreders tot juridische markt

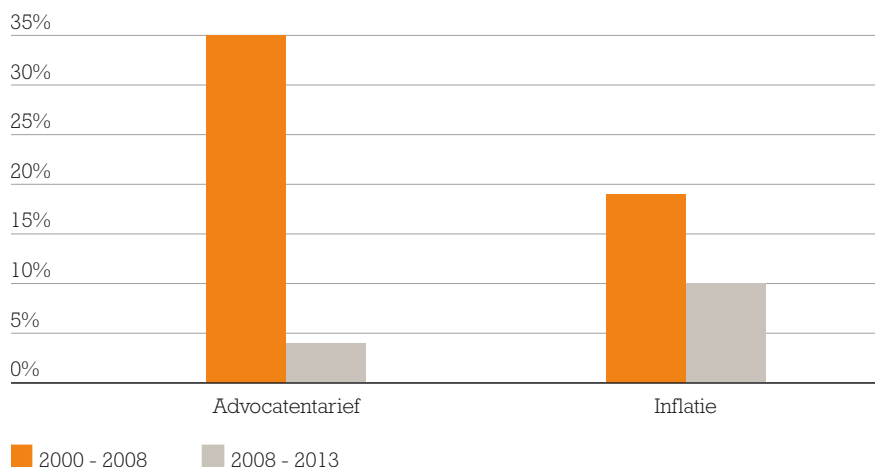
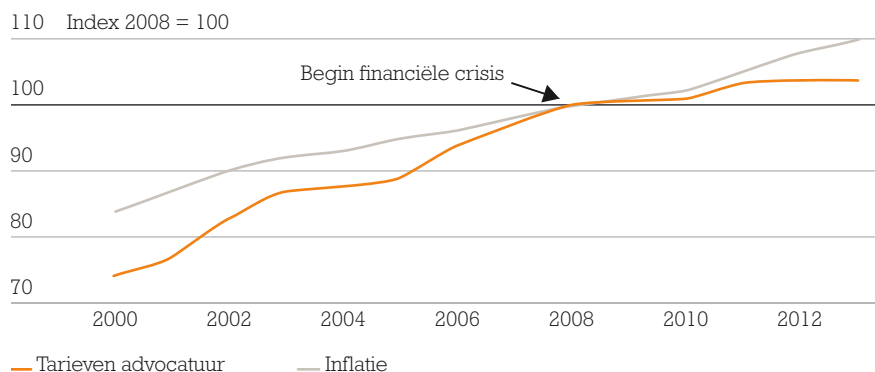
Grotere accountantskantoren, waaronder Deloitte, BDO en PwC, betreden opnieuw de juridische markt of versterken hun juridische dienstverlening. Via een multidisciplinaire aanpak met innovatie en IT-expertise willen deze kantoren hun dienstverlening naar klanten verbreden. Dit zal ook effect hebben op de verdeling van het marktaandeel in de advocatuur. Verder is het aantal juridische bureaus (w.o. LPO's) dat zich richt op procesmatige juridische diensten, zoals contractmanagement, 'corporate housekeeping' en juridische datahuishouding, gegroeid. Bovendien is het aantal juridisch adviserende ZZP'ers, waar onder flexjuristen, tussen 2007 en 2014 met 150% gegroeid. De LPO's en flexjuristen worden overigens ook rechtstreeks door advocatenkantoren ingezet.

Meer spelers op particuliere en MKB markt

Op de particuliere en MKB markt zijn nieuw gestarte advocaten de markt opgekomen en breiden notariskantoren hun adviesdiensten uit. Het recht op vrije advocaatkeuze voor rechtsbijstandverzekerden lijkt bovendien nog geen invloed te hebben op het aantal advocaten in loondienst bij de rechtsbijstandverzekeraars. Het marktaandeel van de bestaande advocatenkantoren staat dus van meerdere kanten onder druk.

Prijstdruk zorgt voor kostenfocus

Ontwikkeling standaardtarieven advocatuur en inflatie, 2000-2013



Druk op tarieven

Met de financiële crisis is er een omslag gekomen in de ontwikkeling van advocatentarieven. Waar tot 2008 de standaardtarieven veel sneller stegen dan de inflatie, ligt de tariefgroei daarna beduidend onder de stijging van het algemene prijspeil. Deze druk op tarieven heeft te maken met de toegenomen druk van cliënten om hun juridische kosten te verlagen in samenhang met lagere volumes in de transactiepraktijk. De ontwikkeling in standaardtarieven vertelt bovendien niet het hele verhaal. Het gat tussen dit tarief en het uiteindelijk geïnde tarief is gestegen. De invoering van alternatieve verdienmodellen is versneld. Er zijn kantoren die als onderdeel van hun positionering met vaste prijzen werken. Bovendien worden vaker maximumbedragen (capped fee) afgesproken en kortingen gegeven over de totale rekening. Deze acties zijn er op gericht de klanten meer zekerheid te geven vooraf en passen in de beweging naar meer, scherper en rationeler onderhandelen over de prijs.

Focus op kostenreductie

De daling van omzetten bij kantoren heeft geleid tot aanpassingen aan de kostenkant. Er is gesneden in kosten voor ondersteunend personeel en andere overhead. Daarnaast wordt met minder advocaten en notarissen gewerkt. Bij de top 50 kantoren daalde het gemiddeld aantal advocaten tussen 2009 en 2014 met meer dan 6%. Het aantal (kandidaat)notarissen bij de dertig grootste advocatenkantoren daalde sinds 2009 met ruim 18%. De druk op inkomsten stimuleert kostenrationalisatie en verhoging van efficiency. Daarnaast is het besef van het belang van het behouden van cliënten en het actief werven van nieuwe zaken gegroeid.

Efficiency geremd door tarief maal uur-verdienmodel

Geringe prikkel om economisch efficiënter te werken

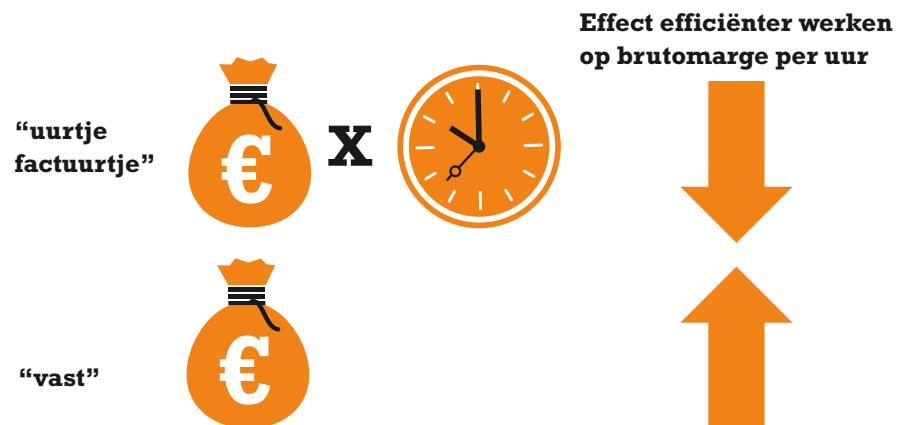
Het economisch minder efficiënt organiseren van de activiteiten heeft met name te maken met het ontbreken van een efficiency- en innovatieprikkel. Die prikkel ontbreekt omdat het prijsmechanisme binnen het verdienmodel, uren maal tarief, daartoe niet direct uitnodigt. Ook afgeleide persoonlijke doelen voor advocaten, zoals een minimum aantal declarabele uren dragen daar aan bij. Ergens langer aan werken, meer uren maken, betekent meer omzet. Voor onderdelen van juridisch werk die (grotendeels) geautomatiseerd kunnen worden is een uurtarief minder geschikt. De bestede tijd is immers maar een beperkt onderdeel van de kosten. Er is bovendien weinig ruimte voor differentiatie in prijzen, waardoor de verhouding tussen toegevoegde waarde voor de klant en wat er voor betaald wordt, scheef gaat lopen. Bovendien is de onzekerheid over de kosten voor klanten vooraf groot.

Werkverdeling suboptimaal

De uitvoering van de routinematige activiteiten verloopt niet op de meest efficiënte manier. Dit heeft te maken met de verdeling van werkzaamheden. Het werk is niet tot nauwelijks in afzonderlijke stappen opgedeeld. Dit remt een optimale verdeling van taken over het personeel (advocaten, juristen en ondersteunend personeel). In veel kantoren worden bovendien nagenoeg alle stappen van een opdracht binnen het kantoor zelf uitgevoerd, hoewel dit niet per se de meest efficiënte werkwijze is. De reden van het niet uitbesteden van werk kunnen zorgen over aansprakelijkheid en kwaliteit zijn, maar de voornaamste belemmering is de manier waarop het werk georganiseerd is. Er worden onvoldoende afzonderlijke stappen in een project onderkend.

Te weinig IT

Naast de werkverdeling speelt ook de manier waarop gewerkt wordt een rol in de bepaling van de kosten. Voor veel advocatenkantoren is de verhouding tussen de inzet van arbeid (advocaten en juristen/ paralegals) en kapitaal (IT) scheef. Een aanzienlijk deel van het juridisch werk is namelijk te kwalificeren als procesmatig, zich herhalend werk. Die eigenschappen maken het uitermate geschikt om te standaardiseren en automatiseren, waardoor de efficiëntie stijgt en de kostprijs daalt. Ook aan de commerciële kant kan technologie een bijdrage leveren aan het succesvoller runnen van het advocatenkantoor. Systemen kunnen de klantwensen en historie zo verwerken, dat dit ook commercieel inzetbaar is. Ook voor de MKB doelgroep is dit de manier om relaties te attenderen op veranderingen in wetgeving en de mogelijkheden voor hen om risico's te beheersen.



Hoofdstuk 2.

Gebruik van technologie in de advocatuur

- Technologische mogelijkheden zijn groot
- Onderzoek begin mei 2014 onder advocatenkantoren
- Driekwart kantoren investeert in technologie
- Veel kantoren werken met efficiencygerichte technologie
- Efficiencytools leveren grootste bijdrage
- Kennis en middelen obstakels om te investeren



Technologische mogelijkheden zijn groot

Technologie inzetten voor lagere kosten en hogere opbrengsten

Advocatenkantoren kunnen steeds meer technologie toepassen bij het bedrijven van advocatuur. Die technologische mogelijkheden worden ingezet vanuit drie perspectieven:

- kostenreductie of efficiency,
- verhoging van de inkomsten door betere dienstverlening of onderscheidend vermogen, en
- een combinatie van kostenreductie en inkomstenverhoging.

Efficiencyvergroting vindt met name plaats in de administratieve, ondersteunende processen. Te denken valt aan (geïntegreerd) dossier-, relatie- en documentbeheer en ook declaraties en urenregistratie. Onder verhoging van de inkomsten valt technologie gericht op klantenwerving, marketing en business development, zoals client report software. Het derde perspectief is gelijktijdige kostenreductie en opbrengstvergroting door inzet van technologie in delen van de aangeboden dienst. Voorbeelden van deze productverbetering door commodity aspecten te automatiseren zijn het opstellen van juridische documenten en e-discovery. Dit is het proces waarbij elektronische gegevens gezocht, gevonden en veilig gesteld worden met als doel deze te gebruiken in een juridische procedure.

Drivers voor inzet technologie



Belangrijke technologieën voor de advocatuur

- Praktijkmanagementssoftware: Dossierbeheer, agenda delen, rechtbank deadlines, cliëntcorrespondentie en conflicten check.
- Automatische zaakgerichte gegevensverwerking: E-discovery, document review, predictive coding.
- Software voor (geïntegreerde) urenregistratie, analyse en facturering.
- Document opstel- en automatiseringssystemen: Elektronische templates, contracten.
- Document management systemen: Indexeren en beheren van documenten.
- Kennisdatabases en tools voor klanten (en eventueel voor niet-klanten) over belangrijke wetwijzigingen.
- Kennismanagementsystemen: Software die kennis uit alle informatievormen beheert.
- Tools voor externe samenwerking: Klantenportals, dataroom, extranet.
- CRM software of specifieke business development software.
- Software voor klantevaluaties en beoordelingen of enquêtes.
- Analytische software: Financieel of zaakkansen.
- Communicatie en spraaktechnologie: Smartphone, videoconferencing, dicteren.
- Business process management, werkstromen software.
- Beveiligingssoftware.

Onderzoek begin mei 2014 onder advocatenkantoren

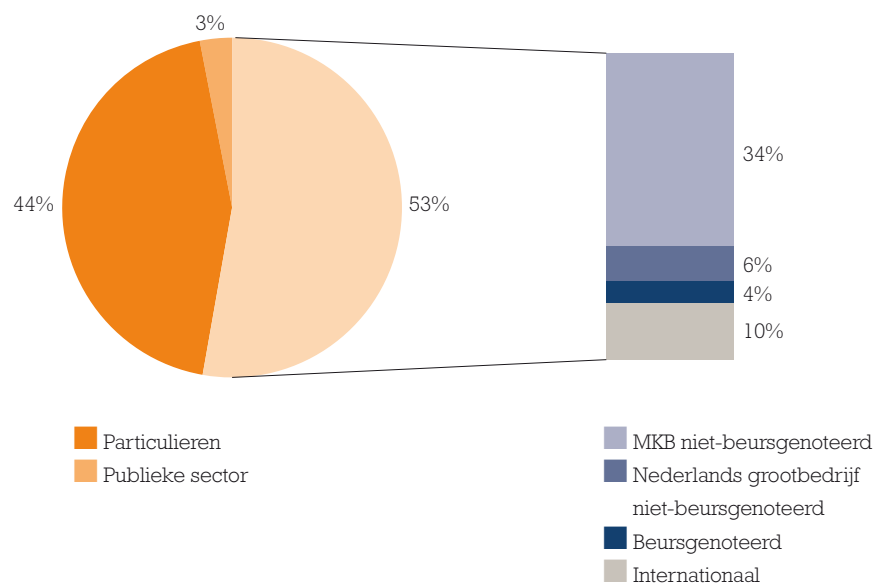
Gebruik technologie advocatuur in kaart

Voor dit rapport is met vele partijen binnen en buiten de advocatuur gesproken. Om een breder beeld te krijgen van het gebruik van technologie is een enquête gehouden onder 136 advocatenkantoren. Respondenten lopen uiteen van kleine kantoren tot de managing partners van de top 60 kantoren. Deze laatste groep heeft bovendien een aantal extra open vragen beantwoord. Er is gevraagd naar onder meer investeringen in en gebruik van technologie. De resultaten komen terug in dit hoofdstuk.

Verdeling omvang geënquêteerde kantoren

1 advocaat	32%
2 t/m 5 advocaten	39%
6 t/m 10 advocaten	7%
11 t/m 25 advocaten	13%
26 t/m 60 advocaten	5%
61 t/m 100 advocaten	1%
meer dan 100 advocaten	4%

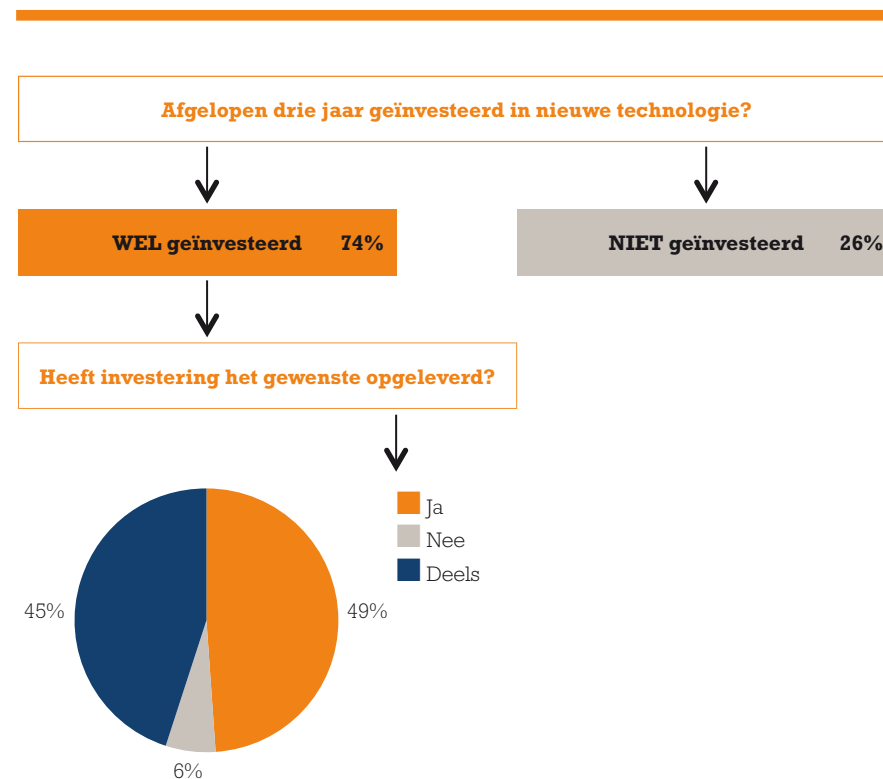
Belangrijkste klantengroep



Driekwart kantoren investeert in technologie

Investerings voldoen grotendeels aan verwachtingen

Driekwart van de ondervraagde kantoren heeft de afgelopen drie jaar geïnvesteerd in nieuwe technologie. Het zijn met name solokantoren en kantoren met 2 tot en met 5 advocaten die niet hebben geïnvesteerd. Van de kantoren die wel nieuwe technologie hebben aangeschaft, geeft bijna de helft aan dat dit naar verwachting heeft gendeerd. Voor nog eens 45% geldt dat het gedeeltelijk aan de verwachtingen heeft voldaan. Behalve dat het lastig is het rendement te bepalen, speelt daarbij voor grotere kantoren mee dat de acceptatie op kantoor langzaam verloopt en dat de gedane investeringen als minimumvereiste worden gezien. Zonder bijvoorbeeld kennisdatabases verlies je klanten, omdat andere kantoren er wel gebruik van maken.



Veel kantoren werken met efficiencygerichte technologie

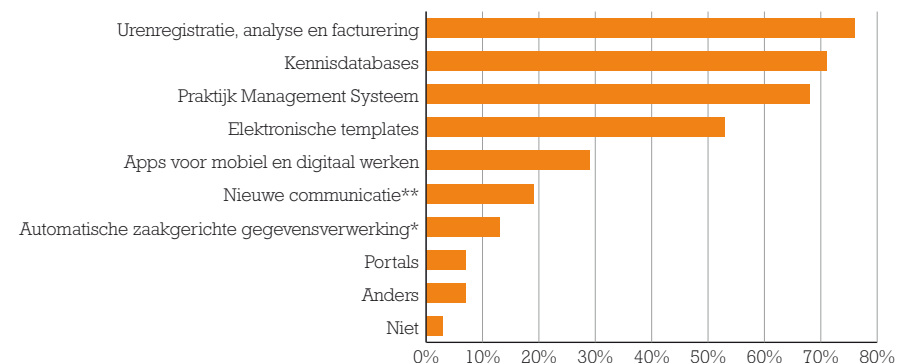
Investeren om te groeien, maar vooral efficiencygerichte technologie in gebruik

Kantoren die investeren zijn verdeeld over de primaire reden om in nieuwe technologie te investeren. Tegenover 53% van de kantoren die vooral in technologie investeert om omzet uit te breiden of te behouden, staat voor 47% vooral verlaging of beperking van de kosten voorop. Toch is momenteel meer technologie gericht op efficiency en kostenbeperking in gebruik. Vrijwel alle kantoren maken er gebruik van. Ruim driekwart van de kantoren heeft software voor (geïntegreerde) urenregistratie, analyse en facturering. Zeven op de tien kantoren beschikken over praktijkmanagement systemen en kennisdatabases. Opvallend is dat slechts iets meer dan de helft van de kantoren gebruikt maakt van elektronische templates. Minder dan een derde werkt met apps om papierloos en op afstand te kunnen werken. Veel van de andere technologieën zoals portals worden voornamelijk door grote kantoren benut.

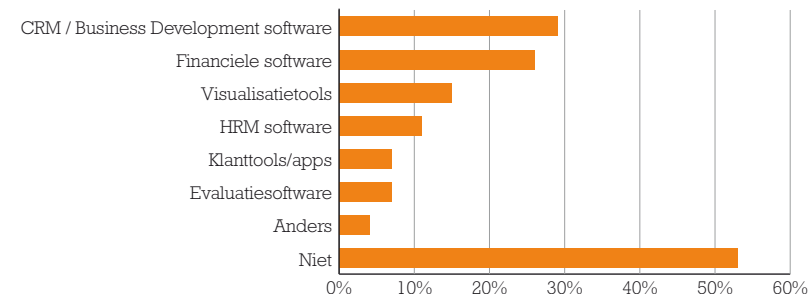
Meer dan helft kantoren heeft geen technologie gericht op omzetgroei

Binnen de op omzetgroei of -behoud gerichte technologie is CRM en specifieke business development software het populairst (29%), gevolgd door financiële analyse software (26%). Opvallend is dat meer dan de helft van de kantoren helemaal niet met technologie werkt die gericht is op omzetgroei of -behoud. Slechts 16% van de kantoren deelt technologie met cliënten. De kantoren die dit wel doen zijn vanzelfsprekend de grotere kantoren. De belangrijkste met cliënten gedeelde technologieën zijn kennisdatabases, elektronische templates, portals en specifieke voor klanten ontwikkelde tools en apps.

Welke op efficiency en kostenbeperking gerichte technologie is in gebruik?



Welke op omzetgroei of -behoud gerichte technologie is in gebruik?

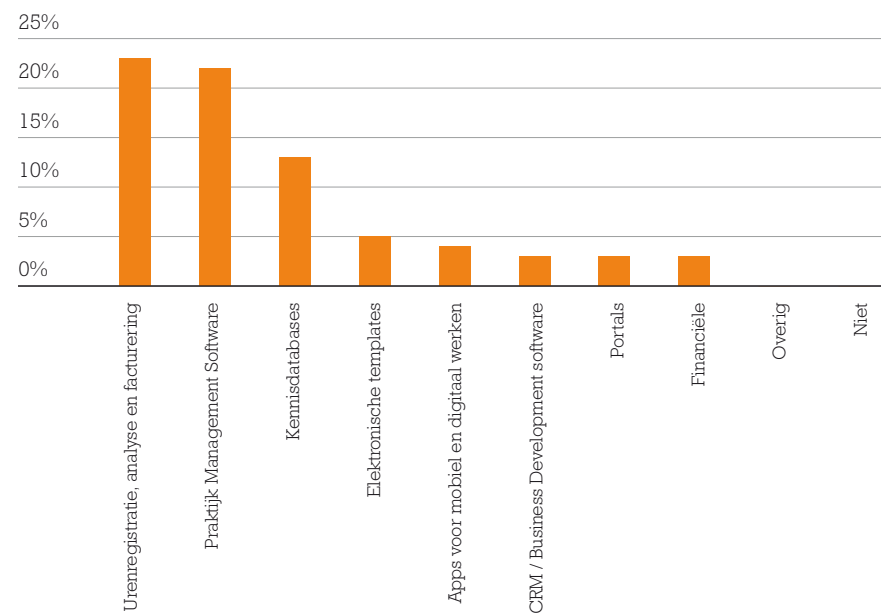


Efficiencytools leveren grootste bijdrage

Urenanalyse en software voor de dagelijkse processen leveren grootste bijdrage aan betere financiële prestaties

De verschillende technologieën leveren allemaal hun bijdrage aan de verbetering van de financiële prestaties van het advocatenkantoor. De meeste advocatenkantoren geven aan dat software voor (geïntegreerde) urenregistratie, analyse en facturering en praktijk management systemen de grootste bijdrage leveren, met ieder ruim een vijfde. Dit is niet verwonderlijk, aangezien deze technologieën ook tot de drie meest voorkomende behoren. Een aantal van de managing partners geeft aan dat het praktijkmanagement systeem het mogelijk maakt efficiënter te werken, bijvoorbeeld omdat advocaten meer zelf de dossiers beheren. De nummer twee uit de top drie, de kennisdatabases, wordt dan weer iets minder genoemd dan op basis van bezit verwacht zou mogen worden. Opvallend is verder dat 16% geen afzonderlijke technologie kan aanwijzen. Wellicht speelt daarbij een rol dat juist de combinatie van de verschillende technologieën de belangrijkste bijdrage levert of het inzicht in wat welke technologie nu oplevert ontbreekt.

Welke technologie levert de grootste bijdrage aan de financiële prestaties?



Kennis en middelen obstakels om te investeren

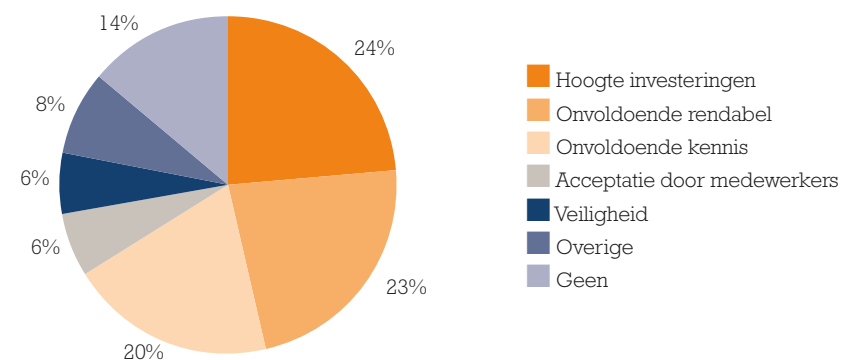
Weinig kantoren verwachten minder aan technologie uit te geven

Ruim een derde van de kantoren geeft aan de komende jaren meer aan technologie te zullen spenderen, terwijl 42% verwacht ongeveer evenveel uit te zullen geven. Als de kantoren groei verwachten, komt de stijging gemiddeld uit op een kleine 20%. De kantoren die minder uit denken te geven (9%), schroeven het budget gemiddeld met bijna 30% terug.

Vooraf financiële obstakels bij investeringen

De beslissing om te investeren verloopt voor de meeste kantoren niet zonder belemmeringen. Als belangrijkste obstakels worden de hoogte van de investeringen gezien en het onvoldoende rendabel zijn vanwege de kantooromvang. Opvallend is dat een vijfde van de kantoren aangeeft onvoldoende kennis van de nieuwe technologie als grootste obstakel te zien. Hoewel ook implementatieproblemen en –kosten aan aantal keer specifiek worden genoemd, scoren problemen met acceptatie door medewerkers laag. Daarnaast valt op dat weinig kantoren, ook de grotere niet, onenigheid tussen partners als belemmering aangeven. Een op de zeven kantoren ervaart geen obstakels bij de beslissing om te investeren in nieuwe technologie.

Wat is het grootste obstakel bij de investeringsbeslissing?



Hoofdstuk 3.

Impact van technologie op advocatenkantoren

- Meer technologie in werk advocaat nodig
- Procesmatiger te werk gaan
- Technologie versterkt relatie met de klant
- Technologie ondersteunt business development
- Impact op mens en organisatie groot



Meer technologie in werk advocaat nodig

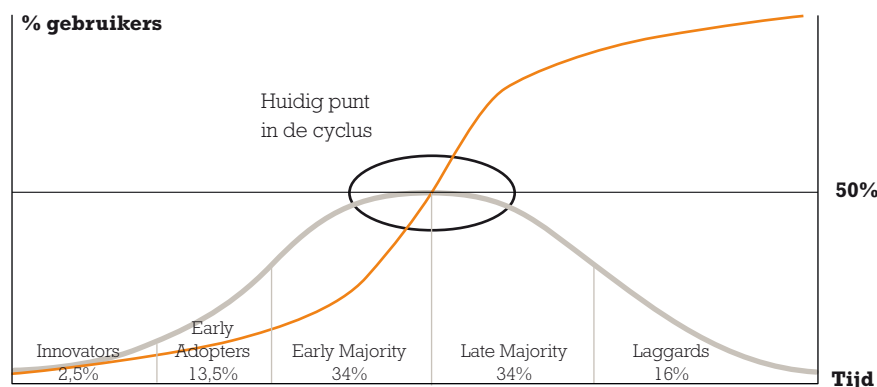
Basistechnologie aanwezig, maar er is meer mogelijk

Uit de hiervoor gepresenteerde enquête uitkomsten is duidelijk geworden dat bij advocatenkantoren met name technologie aanwezig is, die gericht is op administratie. Het bezit van deze basisapplicaties betekent overigens nog niet dat de mogelijkheden ervan volledig benut worden. Bovendien is het gebruik in de meer inhoudelijke werkprocessen nog beperkt, aangezien de als hoogste scorende elektronische templates maar bij iets meer dan de helft van de kantoren aanwezig zijn. Een brede uitrol van tools om als advocaat efficiënter te werken ontbreekt. Daarnaast is het bezit van klantgerichte technologie nog erg beperkt. De langzame acceptatie van technologie heeft blijkens de enquête vooral te maken met de omvang en het moeilijk rendabel krijgen van investeringen voor kleine kantoren. Bij cloudoplossingen zijn de investeringen echter beperkt, maar dit zal gezien het feit dat een vijfde van de kantoren onvoldoende kennis van de technologie heeft, niet altijd bekend zijn.

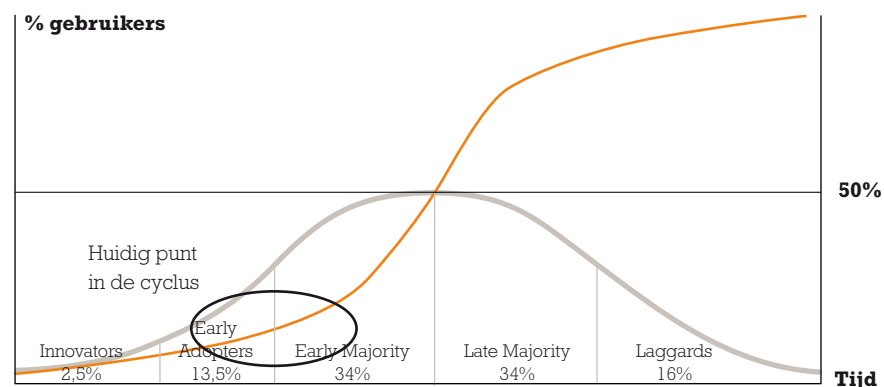
Adoptie technologie verschilt per deelterrein

Een andere factor die meespeelt bij de langzame acceptatie is het traditionele gilde systeem van leerling (advocaat-stagiair), gezelschap (advocaat) en meester (partner). Hierdoor is veel aandacht voor het traditionele ambacht, met alle voordelen, maar ook nadelen. Veranderingen hebben doorgaans flink tijd nodig, waardoor implementatieprocessen langzaam verlopen. De processen rondom het werk van de advocaat zijn als eerste vatbaar geworden voor technologie, ook al omdat daar meer kostendruk werd gevoeld. Nu is het werk van de advocaat zelf steeds meer aan de beurt. Stimulerende factoren daarbij zijn andere tariefstructuren en toegenomen concurrentiedruk. Bovendien is de maatschappij als geheel meer doordrongen geraakt van technologie. De tijd is rijp om anders te gaan werken en die veranderingen gaan verder dan de inzet van technologie alleen.

Adoptie van technologie voor administratieve taken



Adoptie van technologie voor werk advocaten



Procesmatiger te werk gaan

Processen beheersen om technologie in te kunnen zetten

Werk voor cliënten bestaat uit verschillende taken, die afzonderlijk als op maat, gestandaardiseerd, systematisch, verpakt of als een basisproduct te kenmerken zijn.* De rol van technologie neemt toe naar gelang het werk minder op maat en meer basisproduct taken bezit. Werk moet daarvoor opgeknipt kunnen worden. Dit betekent processen in kaart brengen, om ze vervolgens te kunnen verbeteren. Verbeteringen komen vaak in kleine stapjes, waarbij de gekozen methode uiteen kan lopen van Lean Six Sigma tot een aantal uur bij elkaar zitten om de werkprocessen te ontleden, inefficiënties en knelpunten naar boven te brengen en hier oplossingen voor te bedenken. Technologie kan een rol spelen bij het begrijpen van processen (bijvoorbeeld software om procesdiagrammen te maken) maar heeft meer een plaats bij het daadwerkelijk verbeteren van het proces. Zich herhalende en door de tijd niet sterk veranderende processen, zoals het kiezen van de juiste basistekst voor een overeenkomst, lenen zich bij uitstek voor automatisering. Uitdaging daarbij is dat de advocaat doorgaans niet gewend is in bedrijfsprocessen te denken. De focus ligt vanaf de opleiding op het vergaren van kennis en veel minder op het standaardiseren van werkprocessen. Voor grotere kantoren speelt nog mee dat centraal overzicht op de processen beperkt is vanwege de matrixorganisatie in de partnerstructuur. Dit maakt het lastig gezamenlijk vast te stellen dat er een probleem is. Daardoor is het weer moeilijk volledige steun om te veranderen te verkrijgen.

Projecten beter managen

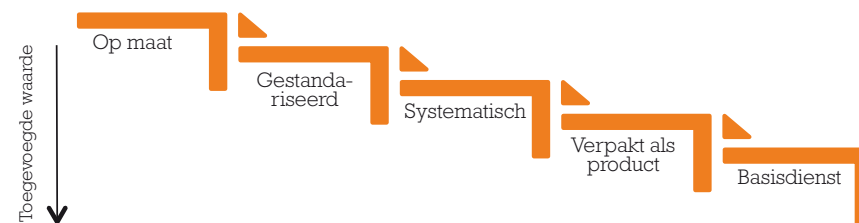
Succesvol projectmanagement is pas mogelijk nadat het kantoor de werkprocessen beheerst. Verschillende projecten maken vervolgens gebruik van dezelfde processen. Zeker voor grotere kantoren is dit relevant. Specifiek project management behelst de verdeling van taken en het monitoren van de voortgang met daarbij een flink stuk data-analyse. Uitgangspunt is een projectplan. Hier komt technologie weer om de hoek kijken. Door te werken met bijvoorbeeld projectplan templates kan veel tijd bespaard worden. Specifieke legal project management systemen zijn nog schaars, vaak zelf ontwikkeld en daardoor kostbaar.

Belangrijke inputs uit urenregistratie- en kantoormanagementsystemen zijn vaak wel beschikbaar. Het is de kunst verschillende tools en datastromen te combineren, zodat adequate analyses kunnen worden gemaakt. Verdere digitalisering van projecten en dossiers lijkt onvermijdelijk, zeker nu procedures bij de rechtbank online gestart kunnen worden (e-rechtbank).

Inzicht in eigen proces verhoogt waarde voor de klant

Inzicht in de processen zorgt er voor dat binnen projecten procesmatig werk te scheiden is van hoog toegevoegde waarde werk. In eerstgenoemde zit naar de toekomst toe steeds minder waarde omdat het geautomatiseerd is of door lager geschoold personeel wordt uitgevoerd. Het is niet per se nodig zelf de techniek in huis te hebben om delen van het proces te automatiseren. Dit kan ook door te outsourcen, naar meer technologisch gespecialiseerde bedrijven. Voor bijvoorbeeld e-discovery is dit heel gebruikelijk. Daarnaast vraagt een goed begrip van de eigen processen om veel kennis van de klant. Startpunt van de verbetering van eigen processen zou de klantbehoefte moeten zijn. Voor kantoren met bedrijven en instellingen als klant betekent dit dat zij het totale proces moeten overzien dus inclusief dat van de klant en de wisselwerking tussen beide processen. Via deze weg kan de relatie met de klant sterker worden.

Juridische taken en afnemende toegevoegde waarde



Technologie versterkt relatie met de klant

Verbeterde dienstverlening door technologie

Technologie is via het opdelen in processen van invloed op de relatie met de klant. Dit geldt voor de kennis van de klant, maar ook als delen van het werk door de klant zelf uitgevoerd worden. Als een kantoor verschillende modules aanbiedt, kan de klant kiezen bijvoorbeeld het administratieve deel (documenten, brieven, telefoontjes) zelf uit te voeren en wordt alleen betaald voor juridisch advies door de advocaat. Hoewel dit niet zonder haken en ogen is, bewijst een kantoor als iSolicitor in het Verenigd Koninkrijk dat dit ook voor kleine kantoren haalbaar is. De directe invloed van technologie op de klantrelatie reikt verder. Zo maken nieuwe communicatievormen klantcontact eenvoudiger en laagdrempeliger. Denk hierbij aan Skype of een videohelpdesk.

Via visualisatietools, zoals mindmaps en flowcharts, kan meer inzicht verschaft worden. Technologie kan de transparantie bovendien vergroten met inzage in dossiers via een portal. Evaluatiesoftware, zoals online enquêtes en reviews, maakt het eenvoudiger klantmeningen te verzamelen; ook door externe partijen. Technologie maakt het bovendien mogelijk de bedrijfsprocessen van klant en kantoor te verbinden. Specifieke (kennis)tools en apps voor klanten zijn bij uitstek een manier om de klantrelatie te verstevigen. De inzet van technologie kan dus resulteren in snellere, kostenefficiënte dienstverlening, van hogere kwaliteit met een sterkere binding tussen cliënt en kantoor, waardoor in potentie meer omzet wordt gegenereerd.

Technologie ondersteunt business development

Technologie vooral relevant voor marketing

De specifieke activiteiten om meer klandizie binnen te halen vallen grofweg uiteen in marketing en business development. Technologie heeft op marketing via het genereren van interesse de meeste impact. Zo is het voor kleinere kantoren belangrijk online aanwezig te zijn en hier te adverteren (bijvoorbeeld Google AdWords). Het MKB en zeker consumenten zoeken bij een juridisch probleem, veelal eerst informatie online. Bovenaan zoekresultaten komen is in eerste instantie weggelegd voor partijen met voldoende advertentiebudget en daarnaast voor partijen die door expertise opvallen. Online aanwezig zijn is niet alleen voor leads relevant, maar ook om events, seminars e.d. te promoten. Daarnaast zijn website en nieuwsbrieven niet weg te denken. Deze zullen steeds meer in een format gegoten moeten worden dat ook op smartphones en tablets goed leesbaar is. Nog een stap verder gaat het ontwikkelen van kennis- en andere klantgerichte tools en apps.

Voorbeelden vervolgstappen na offerte of pitch

- Uitnodiging voor seminar of webinar met voor prospect relevante onderwerpen.
- Sturen van links naar voor (potentiële) klant relevante blogs, artikelen, podcasts of nieuws.
- Delen van rapport dat klanten kennis bijbrengt over oplossen van juridisch probleem of het vermijden van fouten.
- Laten zien hoe anderen vergelijkbare juridische problemen hebben opgelost.

Ondersteunende rol sociale media

Via sociale media kunnen prospects en bronnen voor verwijzingen geïdentificeerd worden (bijvoorbeeld via blogs en LinkedIn groepen). Bovendien zijn discussies te voeren en te volgen en is het een manier om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen en bijeenkomsten. Een sociaal medium als Twitter kan naast het etaleren van expertise, een eerste stap zijn om in contact te komen met potentiële klanten om daarna offline een relatie op te bouwen.

Converteren met systematische aanpak door CRM

Business development is een steeds belangrijker onderdeel binnen de advocatuur, dat met name door grotere kantoren op grote schaal wordt opgezet. Kantoren investeren hierin om interesse om te zetten in het binnenhalen van opdrachten. Business development omvat vaker fysieke activiteiten, zoals het pitchen bij potentiële klanten en het bijwonen van netwerkbijeenkomsten. Technologie speelt hierbij een ondersteunende rol. CRM-systemen kunnen helpen bij een systematische aanpak van contact met (potentiële) klanten. Zo kan bijvoorbeeld geborgd worden dat na een offerte systematische vervolgstappen plaatsvinden waarbij met iedere volgende interactie extra waarde wordt toegevoegd voor de klant. Contacten met (potentiële) klanten worden ook onderhouden via online kanalen, zoals sociale media.

Impact op mens en organisatie groot

Technologie verankeren in de organisatie

Technologie werkt door in vele facetten van het advocatenkantoor. Dat blijft natuurlijk niet zonder gevolgen voor de mensen die er werken. Het begint met meer begrip kweken voor en verstand krijgen van technologie. Aangezien het werk meer procesmatig wordt en er meer met projectmanagement wordt gestuurd (procedures, prestatiemeting) zijn nieuwe kwaliteiten nodig. De jurist is vaker bewaker van de processen dan daadwerkelijke uitvoerder. Veranderingen in het managen van de klantrelatie en het genereren van meer klandizie spreken meer commerciële vaardigheden aan. Naast juridisch inhoudelijke kennis ontstaat dus steeds vaker behoefte aan andere kwaliteiten, zoals project-, veranderings-, marketing- of innovatiemanagement. Kantoren moeten bedenken hoe zij deze kennis en rollen in de organisatie willen verankeren bij de managers, in een team en de uiteindelijke opleiding van medewerkers. Bij het invullen van nieuwe functies zal een afweging gemaakt worden tussen het gewicht van technische kennis en kennis van de advocatuur en het kantoor. Kleinere kantoren zullen vaak behoefte hebben aan expertise van buitenaf.

Anders leiding geven

Ook de aansturing van het kantoor door het management verandert door technologie. Meer gegevens zijn beschikbaar en kunnen na analyse om

frequentere bijsturing vragen. Daarnaast verandert het karakter van het advocatenkantoor enigszins omdat meer met technologie en iets minder met mensen wordt gewerkt. De toegenomen diversiteit aan rollen vraagt bovendien om bredere people skills. Naast advocaten en ondersteunend personeel moeten ook verantwoordelijken op het terrein van innovatie, technologie, marketing e.d. aangestuurd worden. Een consequentie kan zijn dat het bestuursmodel van het kantoor wordt gewijzigd. Bij (middel)grote kantoren zijn al enkele jaren niet-juristen als algemeen of kantoordirecteur benoemd. Regels van de Orde voorkomen dat een meerderheid van het bestuur uit niet-advocaten bestaat of er een niet-advocaat als voorzitter is.*

Omvang organisatie niet bepalend voor gebruik technologie

Meer technologie wil niet zeggen dat per definitie meer schaal nodig is. De kosten kunnen beperkt blijven met de nodige inspanning en creativiteit. Er zijn immer veel tools die gratis of tegen lage kosten beschikbaar zijn. De slagkracht van kleinere kantoren hoeft helemaal niet onder te doen voor die van de grotere. Nichekantoren en eenpitters zijn veelal veel actiever op sociale media, omdat de afstemming doorgaans sneller verloopt. Ook bij implementatie van technologie kan een kleinere omvang een voordeel zijn. Dat neemt niet weg dat herhaaldelijke investeringen beter te dragen zijn voor kantoren die op grote schaal opereren.

Hoofdstuk 4.

Nieuwe verhoudingen

- Minder werk voor advocaten
- Meer spelers op het veld

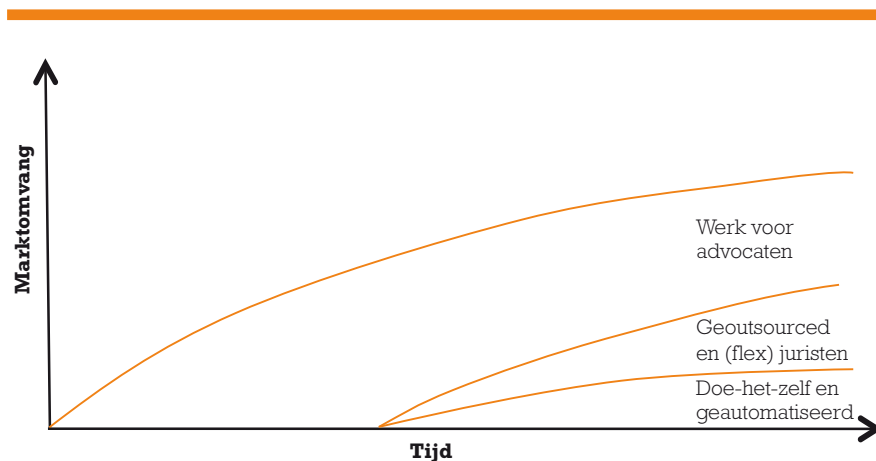


Minder werk voor advocaten

Minder werk voor advocaten

De markt voor juridische diensten met overheden, instellingen, bedrijven en particulieren als klant blijft waarschijnlijk groeien als gevolg van de doorzettende juridisering. Die groei is lager dan voorheen en de markt wordt anders verdeeld. Een toenemend deel van de werkzaamheden wordt geautomatiseerd of door klanten zelf uitgevoerd. Daarnaast wordt meer door niet-advocaten gedaan: juridisch adviseurs, legal process outsourcing, flexjuristen e.d. Particulieren en het kleinbedrijf gaan steeds meer zelf doen, waarmee werkzaamheden langzaam verdwijnen voor de advocaat. De

advocaat is dan hoofdzakelijk nodig voor de gang naar de rechtbank. Ook in het grootbedrijf en corporate segment, gaan bedrijven steeds meer zelf doen door het toepassen van technologie. Dan kunnen (juridische) medewerkers van de bedrijven zelf veel van het standaardwerk verrichten, waarna de advocaat er naar gaat kijken. Het hersenwerk voor advocaten maakt kortom een steeds kleiner deel van de markt uit. Ook in absolute termen zal dit deel kleiner zijn dan voorheen. Er ontstaat dus een duidelijke scheiding tussen het aanbieden van diensten die als commodity gezien worden en complexere dienstverlening met hoge toegevoegde waarde.



Meer spelers op het veld

De markt opgeschud

De meeste (middel)grote en niche kantoren zullen zich focussen op het complexere werk. Er is echter onvoldoende werk om al deze kantoren goed te laten draaien. De kantoren met onderscheidende expertise die bovendien een strategische keuze gemaakt hebben ten aanzien van focuscliënten blijven het high end werk uitvoeren. Zij moeten hun organisatie er wel op afgestemd hebben.

Kantoren die geen helder inzicht hebben in hun werkprocessen kunnen niet identificeren welke activiteiten echt waarde toevoegen voor hun klanten. Het wordt dan lastig om succesvol te zijn. Om technologische slagkracht te bevorderen zal bovendien gezocht worden naar schaal, wat kan leiden tot fusies. Het is de vraag hoe lang kleine kantoren niet-complexe, te standaardiseren en te automatiseren werkzaamheden met de hand kunnen blijven uitvoeren. Uiteindelijk is dit verdienmodel niet houdbaar. Middelgrote en kleine kantoren concurreren namelijk steeds meer met alternatieve aanbieders van juridische diensten. Rechtsbijstandverzekeraars breiden hun activiteiten op de particuliere en MKB markt uit. Zij zijn in staat tegen veel lagere kosten te werken door hoge volumes, uniforme werkprocessen en automatisering. Bovendien kunnen zij kostenefficiënter klanten werven. Er zijn maar enkele spelers in Nederland, die over voldoende slagkracht beschikken om de particuliere en (klein) zakelijke markt grootschalig te benaderen.

Samenwerkingsverbanden tussen kleine kantoren, bijvoorbeeld via franchiseformules, stellen kleine kantoren in staat om met merken een reputatie op te bouwen en zo klanten naar zich toe trekken. Deze samenwerking komt echter moeilijk van de grond. Daarom is samenwerking aan de achterkant, bijvoorbeeld door samen in te kopen, als eerste stap het overwegen waard.

Technologie integraal onderdeel succesfactoren

Langzaam ontstaat een tweedeling tussen technologisch “adaptieven” en achterblijvers. De komende jaren zal dit naar verwachting zichtbaar worden. Het tempo van verandering ligt misschien lager dan in andere sectoren, waar technologie al langer noodzakelijk is om werk nog rendabel uit te voeren. Desalniettemin zal het onvoldoende benutten van technologie ook in de advocatuur het verdienmodel verder onder druk zetten. De klant blijft kritisch over de hoogte van nota’s en verwacht dat standaard werkzaamheden kostenefficiënt uitgevoerd worden.

Kantoren die in staat zijn te veranderen en automatiseringsmogelijkheden benutten, kunnen efficiënter werken, waardoor een lagere kostprijs mogelijk is. Dit kostenvoordeel werkt differentiërend ten opzichte van de kantoren die hun efficiency niet weten te verbeteren. Een slim gebruik van technologie richting de klant versterkt bovendien de binding tussen cliënt en kantoor. Vanuit juridische expertise en klantkennis kunnen met technologie commercieel interessante nieuwe diensten ontwikkeld worden. Door met technologie waarde voor de klant toe te voegen onderscheiden kantoren zich verder van de achterblijvers.

Met dank aan

DAS
De Brauw Blackstone Westbroek
De Brauw Blackstone Westbroek
De Brauw Blackstone Westbroek
Deloitte Legal
Dirkzwager
DLA Piper
DLA Piper
ING
Justitia Omnibus
Kennedy Van der Laan
Roland Berger
Simmons & Simmons
Simmons & Simmons
Simmons & Simmons
Wolters Kluwer

Jan Moerland
Martijn Snoep
Jeroen Winkel
Marco Zonneveld
Frans Stibbe
Marcel Hielkema
Richard Fens
Barbara van Hussen
Alexander MacLean
Pablo van Klinken
Jeroen Zweers
David van der Does
Pascal van Mierlo
Pieter van Uchelen
Albert Wiggers
Denise Koopmans

Bijlagen

- Internationaal met name hardware aangeschaft
- Nederlandse advocatuur niet dominant in Europa
- Het juridische speelveld



Bijlage I

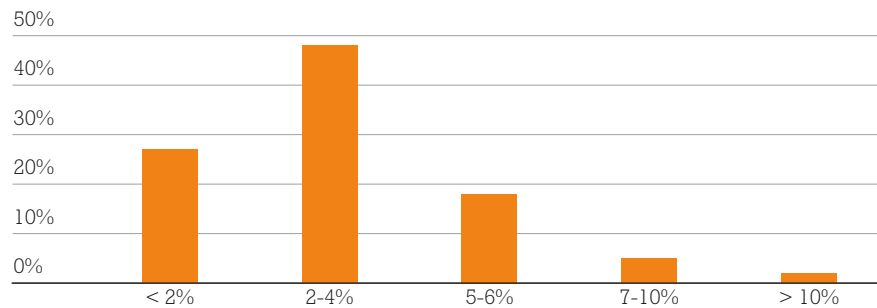
Internationaal met name hardware aangeschaft

Veel technologie-uitgaven aan hardware en netwerk

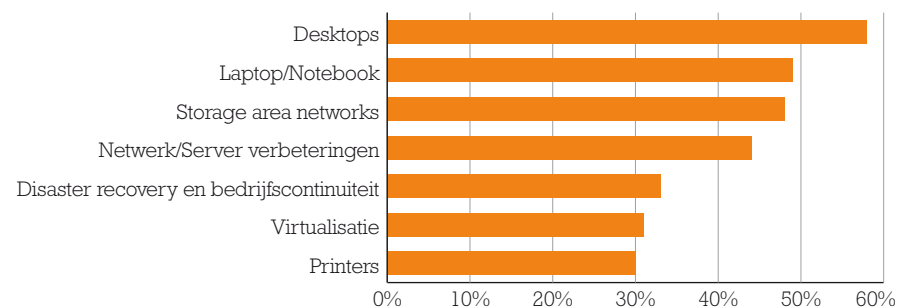
Een enquête van de International Legal Technology Association (ILTA) onder aangesloten (met name Angelsaksische) advocatenkantoren laat zien dat de meeste advocatenkantoren in 2013 hardware en netwerkgerelateerde uitgaven deden. De totale technologie-uitgaven bedragen voor bijna de helft van de kantoren 2% tot 4% van de omzet. Per advocaat wordt door zes op de tien kantoren met minder dan 50 advocaten minder dan \$ 8000 uitgegeven.

Dit terwijl driekwart van de grote kantoren meer dan \$ 8000 per advocaat aan technologie spendeert. Ruim een derde van de kantoren zit in de cloud. Slechts 4% van de kantoren geeft alle advocaten een kantoortablet. Het BYOD beleid betekent dat op 86% van de kantoren een deel van de advocaten tablets in hun dagelijkse werk gebruikt. Naast de iPhone blijft de Blackberry voorlopig een populaire smartphone.

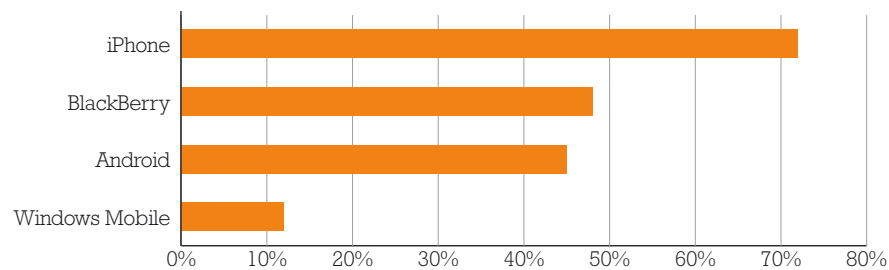
Welk deel van de omzet wordt aan technologie besteed?



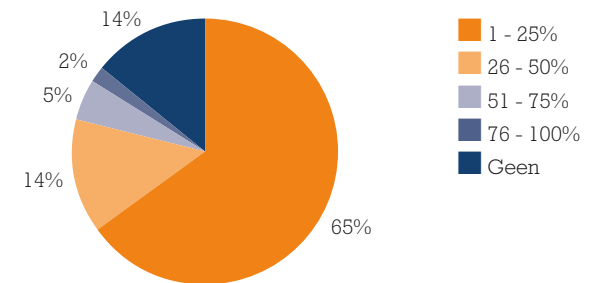
Percentage kantoren dat technologie heeft aangeschaft



Aangeschafte smartphone toestellen naar type



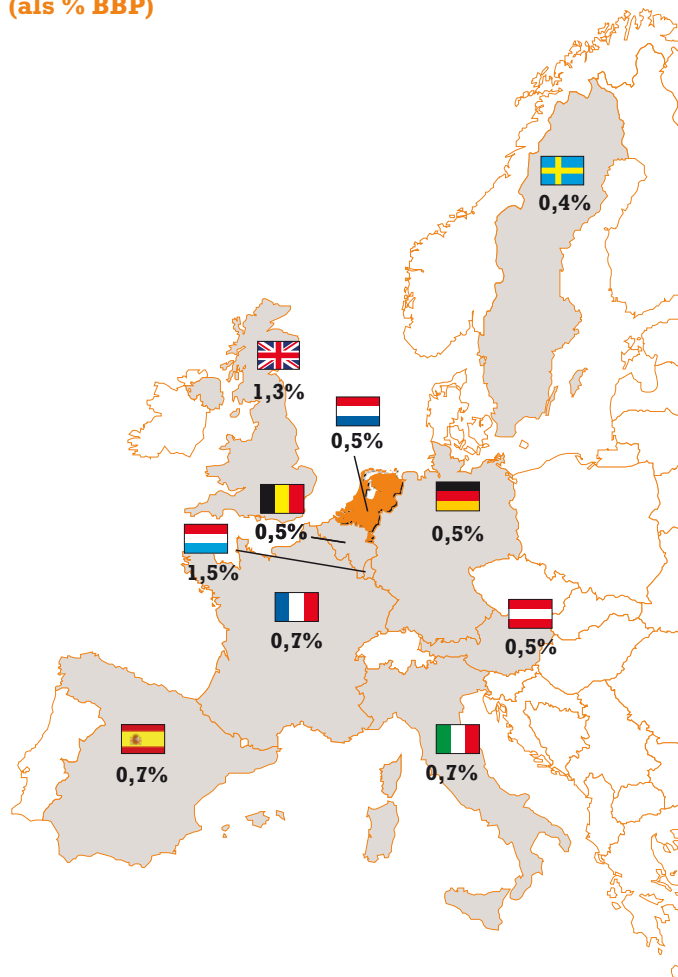
Welk deel van de advocaten gebruikt een tablet in het dagelijkse werk?



Bijlage II

Nederlandse advocatuur niet dominant in Europa

Toegevoegde waarde juridische dienstverlening (als % BBP)



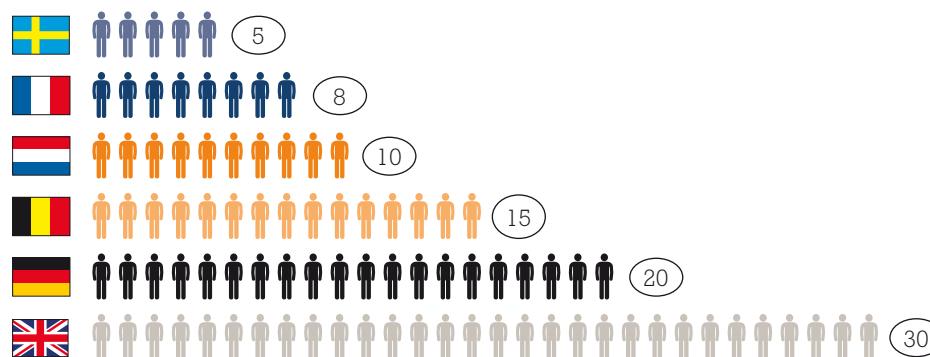
Nederland zesde speler in Europa

Met een toegevoegde waarde van rond de € 3 miljard is de Nederlandse advocatuur de zesde speler in de EU. Nederland is een klein land en heeft naar verhouding een juridische branche van gemiddelde omvang. Absolute koploper in de juridische dienstverlening is het Verenigd Koninkrijk met een toegevoegde waarde van ongeveer € 24 miljard, goed voor 30% van de juridische diensten in de EU. Duitsland en Frankrijk volgen op gepaste afstand. Overigens is de juridische markt in de VS met een omvang van ongeveer € 130 miljard veel groter dan de totale Europese. Het zijn met name Angelsaksische kantoren die de Europese en Nederlandse markt betreden. Nederlandse kantoren zijn beperkt met eigen vestigingen in het buitenland actief.

Relatief weinig advocaten in Nederland

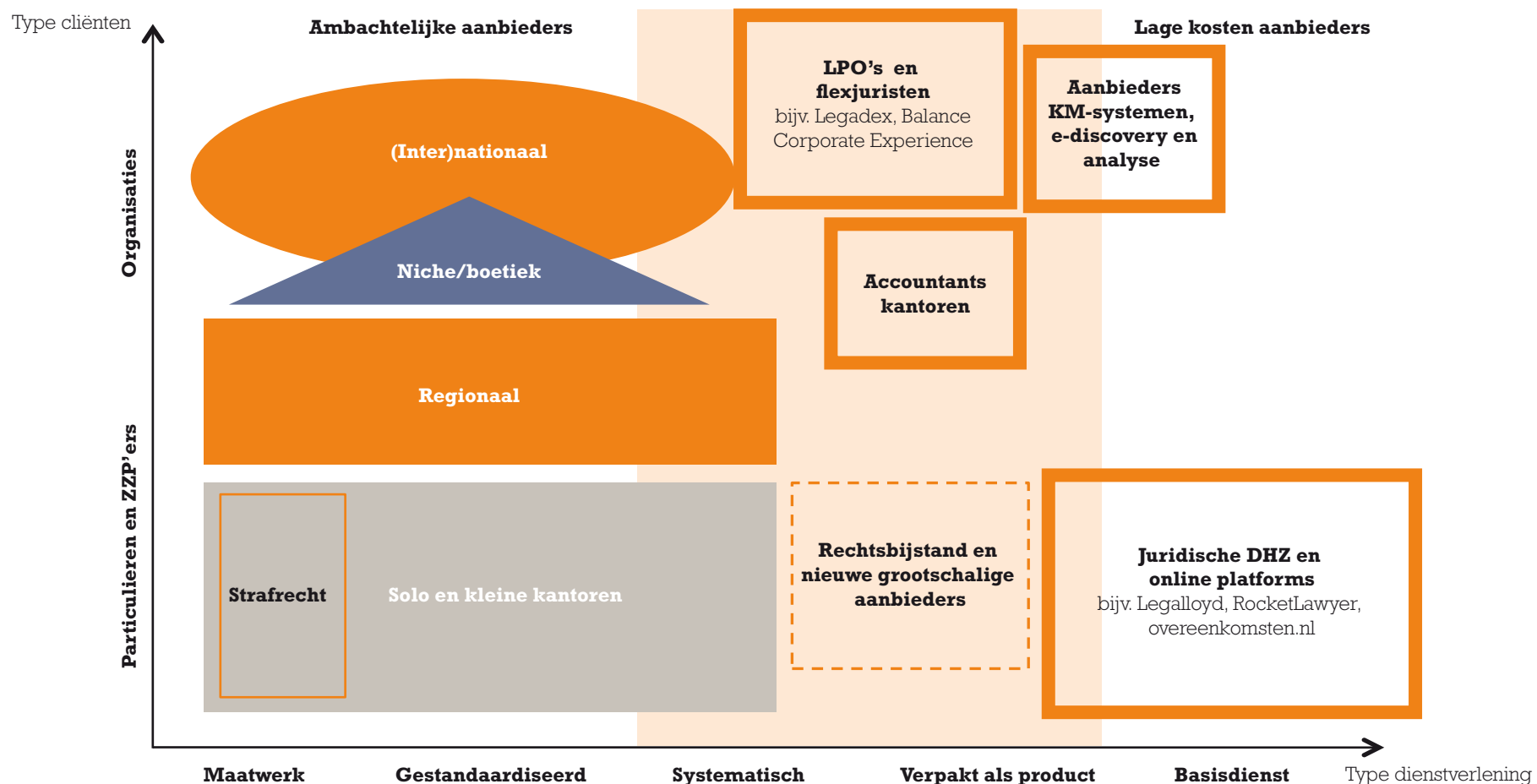
Met 10 advocaten per 10.000 inwoners telt Nederland in vergelijking met de grotere Europese landen weinig advocaten. Luxemburg spant de kroon binnen Europa met 36 advocaten per 10.000 inwoners. De grote financiële sector en de aanwezigheid van het Europese Hof zijn hiervoor de belangrijkste verklaringen. Het Verenigd Koninkrijk kent met drie typen (sollicitors, advocates en barristers) ook veel advocaten per 10.000 inwoners: 30. In Italië en Spanje zijn dat er, als alleen naar actieve advocaten gekeken wordt, iets minder. Er zijn daar relatief veel gepensioneerde advocaten die nog ingeschreven staan. Ook in Duitsland en België zijn er relatief meer advocaten dan in Nederland. Landen als Zweden en Oostenrijk kennen minder advocaten per hoofd van de bevolking.

Aantal advocaten per 10.000 inwoners



Bijlage III

Het juridische speelveld



Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 4 juni 2014.

