

KLAAR VOOR HET KODAK-MOMENT

DOOR / NATHALIE GLOUDEMANS-VOOGD

Kodak was een van de meest succesvolle bedrijven ooit. Wás, want de fotografereus zag fundamentele marktveranderingen te laat. Staat de Nederlandse advocatuur ook voor zo'n radicale verandering?

Ooit stond een 'kodak-moment' voor iets leuks dat je wilde fotograferen, een herinnering voor het nageslacht. Nu duidt die term eerder op de situatie dat een onderneming marktveranderingen niet ziet en van koploper terugvalt naar kleine speler, of failliet gaat. Dat is precies wat er gebeurde met de Eastman Kodak Company. Het Amerikaanse bedrijf, opgericht in 1880, domineerde lang de fotografiemarkt; 1988 was zelfs het beste jaar ooit. Toch vroeg het in 2012 faillissement aan. Waar Kodak de fotorolletjes duur verkocht en de camera's betaalbaar hield, sprongen *disruptors* Sony en Canon in het gat van de digitale fotografie. Kodak kwam niet in beweging, want digitalisering zou het businessmodel aantasten. Bovendien kon niemand in het bedrijf zich voorstellen dat mensen op een schermje naar foto's zouden willen kijken. Maar dat gebeurde wel degelijk en Kodak zag dat te laat. Extra cru: Kodak had de digitale camera zelf uitgevonden.

DIGITALISERING

De digitalisering gaat de advocatuur eveneens ingrijpend veranderen. Richard Susskind wees er twintig jaar geleden al op. Ook Kodaks voormalige Chinese *general counsel* Kenneth Tung maakte in 2015 de vergelijking tussen zijn oude



werkgever en de juristerij; zij loopt het risico 'a shadow of its former self' te worden, meent hij. Niet voor niets leidden Georgetown University Law en Thomson Reuters hun peer monitor 2016 in met de Kodak-case. Advocatenkantoren moeten forse, proactieve veranderingen doorvoeren in hoe zij juridische diensten leveren als ze willen gedijen in de snel veranderende markt, is een van de conclusies uit het rapport. Staat de Nederlandse advocatuur inderdaad voor een radicale verandering? Ludo Suykerbuyk, voorheen kandidaat-notaris bij Loyens & Loeff, waar hij nauw samenwerkte met advocaten, en sinds negen maanden maanden werkzaam bij Deloitte Legal in de rol van overnameadviseur

en lid van het Deloitte Global Legal Technology Strategy team, denkt van wel. 'Dat is de reden waarom ik ben overstapt; ik wilde het in mijn ogen onvermijdelijke Kodak moment voor zijn, in plaats van lijdzaam toekijken.' Oud-advocaat Rémon Poelman, nu legal project manager bij juridische dienstverlener Legadex, denkt dat vooral het middensegment zijn kop niet in het zand moet steken. 'Voor de advocaat die fungeert als een soort huisarts, die een vertrouwensrelatie heeft met de mensen van de tennisclub en de Rotary, zal wel plek blijven. En de grotere kantoren, met een internationale praktijk, dienen als een soort verzekeraar van ondernemingen. Als die namen boven een document

staan, mag een bedrijf al veel meer doen. Maar het middensegment moet op een gegeven moment wel echt keuzes gaan maken. Die hebben veel minder recht van bestaan, zeker met sommige huidige tarieven.' Toch leeft het idee van een dreigend kodak-moment in de Nederlandse advocatuur niet echt, zegt Jeroen Zweers, *innovation director* bij het Amsterdamse advocatenkantoor Kennedy Van der Laan. 'Er is nog steeds veel vraag naar advocaten bij fusies en overnames. De omzet van Zuidas-kantoren stijgt en daarom voelen ze geen noodzaak om van koers te wijzigen. Ik zie dus weinig structurele veranderingen.' Beatrijs van Selm, vroeger advocaat en nu *business development advisor* bij Conway & Partners, beaamt dat. 'Professor Susskind zegt regelmatig in zijn speeches dat het moeilijk is om een groepje miljonairs te vertellen dat hun businessmodel niet klopt. Het gevoel van urgentie ontbreekt.' Wat volgens Van Selm ook niet helpt: 'Uurtje-factuurtje is nog steeds leidend. Dat bevordert efficiënter leren werken en kritisch kijken naar interne processen niet. En het probleem is dat advocaten heel sceptisch zijn. Ze werpen dan tegen: "Die nieuwe ontwikkelingen raken mijn praktijk niet" en "Het blijft allemaal mensenwerk; mijn werk zal er niet door veranderen". Maar je klanten veranderen. Ze zijn gewend aan voortdurend nieuwe ontwikkelingen in de technologie en leren hier snel mee omgaan. Het referentiekader van de klanten in de toekomst is ook dat voor hen het internet vanzelfsprekend is, dat je daar je informatie haalt en informatie met anderen deelt. Als consument zijn zij niet anders gewend dan dat zij online diensten en producten kunnen vinden, tegen transparante voorwaarden en

prijzen en waar ook beoordelingen van andere klanten te vinden zijn. Die behoefte zullen ze ook naar hun juridische dienstverleners brengen.'

ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Hoe gaat de advocatuur er dan in, pak 'm beet 2036, uitzien met dat nieuwe type cliënt? Voor wie nog twijfelt over de inzet van technologie in de advocatuur: juridische *artificial intelligence* is aanstaande, verwachten de experts. 'Binnen het jaar komen in de Verenigde Staten de eerste juridische AI-producten op de markt,' voorspelt Zweers. Zijn kantoor is betrokken bij een project om de eerste Nederlandstalige AI-juridische assistent te ontwikkelen. Poelman vertelt dat Legadex de mogelijkheden van AI-applicaties Kira en Seal, zelflerende systemen voor contractanalyse, verkent. Helaas spreken deze applicaties nog geen Nederlands. Het leren an sich is niet de kwestie, weet Suykerbuyk van Deloitte Legal: 'We hebben het bijvoorbeeld met Duitse contracten geprobeerd, in een toepassing die de Duitse taal niet machtig is; dat ging met *machine learning* relatief snel. Het voornaamste probleem is nu nog de input: je moet tussen de vijftig en 125, liefst totaal verschillende, contracten inladen om een dergelijk systeem te leren omgaan met nieuwe contractsbepalingen. Om aan 125 unieke Nederlandstalige arbeidsovereenkomsten te komen heb je ongeveer 125 verschillende cliënten nodig, want veel bedrijven werken met sjablonen. Dat gaat in de Verenigde Staten makkelijker.' Suykerbuyk denkt dat innovatieve technologische oplossingen bij fusies en overnames absoluut meerwaarde hebben: 'Een due diligence is groten-deels standaardwerk dat onervaren

junioradvocaten doen. Zij moeten in de beschikbare documentatie, met doorgaans ingewikkelde clausules, de risico's zien. Goed "getrainde" technologie kan beter en sneller opmerken of ergens bijvoorbeeld een change of control-bepaling in staat. Software kan de gegevens ook direct combineren en analyseren om zo kruisverbanden aan te tonen. Bovendien: voorafgaand aan een due diligence hebben klanten en adviseurs vaak discussie over de kosten. Alle contracten meenemen in het due diligence is doorgaans te duur en dan draait het erop uit dat de minst ervaren advocaten naar de gevoelige informatie gaan kijken. Technologie stelt ons in staat om te zeggen: we beperken de scope niet, analyseren alle documenten binnen enkele dagen en bepalen dan pas met de klant welke bijzondere elementen wij handmatig gaan bekijken.' Niet alleen de tools die advocaten gebruiken, maar ook de rol van de advocaat gaat veranderen, is de verwachting. 'De afgelopen twintig jaar kende geen wezenlijke wijzigingen in de manier van werken,' zegt Van Selm, 'maar een systeem als ROSS (gebouwd op IBM's supercomputer Watson, *red.*) geeft in een fractie antwoord op vragen. Het gaat er dan om wat de advocaat daarmee doet en hoe hij de zaak verder strategisch en creatief voor de cliënt tot een spoedig einde brengt.' Ook Suykerbuyk ziet een andere rol voor advocaten. 'Met technologie is uiteindelijk beter inzichtelijk te maken wat ieders rechtspositie is. Met *predictive coding* kunnen we nu al de kansen in IE-zaken berekenen. Dan kun je kiezen: de discussie voorkomen, of in een vroeger stadium beslechten. Uiteindelijk zal dit ook met contracten kunnen. Nu is de uitleg van contracten soms een grijs gebied, maar als software bij het sluiten van ►



overeenkomsten alle rechten en plichten in kaart brengt wordt dat mogelijk zwart-wit. Dan kan er theoretisch gezien bijna geen discussie meer over zijn.' Een ander voordeel is volgens Suykerbuyk: 'Het werk gaat interessanter worden voor juniors. De saaie standaardklussen worden geautomatiseerd.'

Maar de nieuwe generatie jonge advocaten moet wel worden opgeleid; nu gebeurt dat juist via het bulkwerk. 'De juniors moeten wel het stokje later kunnen overnemen. Je zult hen dus zoveel mogelijk moeten betrekken bij bijvoorbeeld besprekingen en contractonderhandelingen,' zegt Suykerbuyk. Hij ziet ook andere risico's aan het gebruik van ICT: 'Je zult zien dat de advocatuur op een gegeven moment aan het infuus van technologie ligt.

Kun je nog wel van leverancier wisselen als je net een softwarepakket getraind hebt en dat dan mogelijk volledig opnieuw moet doen?' Dan

kunnen kantoren beter dit soort software zelf ontwikkelen of participeren in innoverende bedrijven, meent Suykerbuyk. 'Maar een advocatenkantoor mag niet participeren in andere partijen. Dat is een groot nadeel voor het werk dat ik doe,' zegt innovatiedirecteur Zweers. 'In de United Kingdom is dat wel toegestaan en dat

heeft ertoe bijgedragen dat de markt ging innoveren.'

CONSULTANT

Op de weg naar verandering kan de advocatuur best een kijkje nemen bij aanverwante beroepen, meent Van Selm: 'De advocatuur loopt minstens tien jaar achter op accountants en consultants. Zij zijn al bezig met: wat ben ik aan het doen, wat voeg ik toe en wat hebben mijn klanten nodig?' Want met zoveel online beschikbare informatie is het onduidelijk wat de toegevoegde waarde van advocaten is die op hun kantoor nog eens uit gaan pluizen hoe 'het' precies zit. 'De klant betaalt jouw salaris, dus denk vanuit zijn behoefte en weet wat zijn behoefte is,' adviseert Van Selm. 'Vergelijk het met de bioscoop: mensen gaan er

niet heen omdat ze zo graag op rode stoeltjes willen zitten. Nee, ze willen de nieuwste *blockbuster* zien of een avondje

uit zijn. Met cliënten is het net zo: die hebben geen behoefte aan een advocaat, ze hebben er behoefte aan dat hun probleem wordt opgelost.' Sowieso verwacht Suykerbuyk dat de advocaat van de toekomst meer een consultant dan een klassiek advocaat zal zijn. 'General counsels vragen om inzicht in risico's en wij brengen die

in kaart.' Het predicaat 'advocaat', met privileges als het verschoningsrecht, is daarbij niet per se vereist volgens Suykerbuyk. 'In de sectoren waarin wij onze diensten aanbieden lijkt het in elk geval geen enkel probleem te zijn dat wij geen advocaat zijn.'

Beleeft de advocatuur dan een collectief kodak-moment omdat de titel verdwijnt? Wat Van Selm betreft, ligt er een taak voor de NOvA om daar over na te denken. 'Standaarddiensten die nu nog door advocaten worden geleverd, zullen online beschikbaar zijn tegen redelijke en transparante tarieven; daarvoor is niet per se een advocaat nodig. Maar niet alle rechtzoekenden zullen over de capaciteiten, vaardigheden en kennis beschikken om deze diensten te gebruiken voor hun juridische problemen. Ik denk dat er een grote rol is weggelegd voor de overheid en de orde van advocaten, om na te blijven denken welke rol de advocaat absoluut dient te blijven vervullen om deze groep van rechtzoekenden te blijven helpen en waarvoor de beschermde titel van advocaat nodig blijft.' Zweers ziet nog een andere rol voor de NOvA. 'De NOvA is een innovatieplatform gestart. Dat vond ik goed. Maar aan de andere kant komt vanuit de beroepsorganisatie ook het opgeheven vingertje, zoals meteen handhaven en een inkeerregeling voor advocaten die werken met provisiesites. Je gaat toch eerst een dialoog aan in een veranderende wereld? Dit is innovatie doodslaan.' ■

Tijdens het derde innovatieplatform van de NOvA op 5 april is 'de robot als confrère' een van de gespreksonderwerpen.

'Cliënten hebben geen behoefte aan een advocaat, die hebben er behoefte aan dat hun probleem wordt opgelost'

advertentie

VU LAW ACADEMY

LEZINGEN ACTUALITEITEN ARBEIDSRECHT

3x per jaar actuele ontwikkelingen in het arbeidsrecht

14 april: **WWZ update** Prof. Willem Bouwens en prof. Rogier Duk

30 juni: **Individueel arbeidsrecht**

13 oktober: **Collectief arbeidsrecht**

Inschrijven: vula.nl

VRJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

IS VERDER KIJKEN