

# DE ADVOCAAAT ALS

Over niet al te lange tijd zullen bibliotheken en wetboeken tot het rijtje van de autotelefoon en strippenkaart behoren. De manier waarop juridische kennis ontsloten en gedeeld wordt verandert in rap tempo en digitalisering van advocatenkantoren is geen keuze meer: iedereen moet er in mee. Maar hoe richt je dat als kennismanager het beste in en hoeveel deel je met cliënten, nu hun vraag naar kennis almaar toeneemt? *Mr.* sprak erover met kennismanagers van HVG, Lexence, NautaDutilh en Van Doorne.

DOOR MICHEL ROHLÖF



BEELD: MAGLARA (SHUTTERSTOCK)

# INFORMATIEMAKELAAR





**H**et aloude beeld van de advocaat die achter zijn bureau een memo dicteert die vervolgens door zijn secretaresse wordt uitgetikt, verdwijnt. Veel advocatenkantoren hebben nog een fysieke bibliotheek, maar ook dat instituut lijkt stoffiger dan ooit. Toch zijn advocaten ontzettend veel tijd kwijt met het vergaren en delen van informatie – soms te veel, aangezien ze hun tijd liever steken in het puur juridische, waarvoor ze zijn opgeleid. Aan de kennismanagers de taak om dat efficiënter en moderner in te richten, zeker nu de zelflerende en veelbelovende computer Watson van IBM het Nederlands nog machtig moet worden en hbo-juristen nog steeds slechts mondjesmaat worden ingezet.

### BESLISBOMEN

“Gebrek aan tijd is altijd een issue. Advocaten moeten daarom zien dat kennismanagement iets oplevert”, zegt Arnold Mulder van Lexence. Hij is de afgelopen periode druk geweest met het uitrollen van kennis-tools die het werk van advocaten zo makkelijk mogelijk moeten maken. “Kennismanagement laten we daarbij zo dicht mogelijk aansluiten bij de primaire werkprocessen van de jurist. Wat zien advocaten bijvoorbeeld als ze ’s ochtends inloggen? Hoe kan kennis makkelijk hergebruikt worden



Arnold Mulder (Lexence): “De rol van de advocaat is relevanter dan ooit.”

bij het schrijven van een document? Privé werkt iedereen met gebruiksvriendelijke social media als Facebook, Twitter en LinkedIn, dus op kantoor willen we dat ook – we omarmen technieken die zichzelf op veel grotere schaal bewezen hebben, zoals het delen, ‘liken’ en ‘taggen’ van informatie. De jongere generatie is daar misschien wat vertrouwer mee en natuurlijk zijn er ook advocaten voor wie het wat snel gaat, maar wij houden ons echt allang niet meer bezig met het kweken van *awareness* - die strijd is al gestreden. Digitalisering is noodzaak en iedereen doet mee.”

Zo ook bij de ontsluiting en verwerking van informatie. Mulder: “We zitten in een transitiefase van beheer van modeldocumenten naar geautomatiseerde documentproductie: middels beslisbomen met vragen en antwoorden worden documenten gegenereerd. Gegevens worden efficiënter verwerkt, documenten worden in verschillende varianten aangeboden en kennis wordt makkelijker hergebruikt. Wat je heel duidelijk ziet is dat het traditionele kennismanagement – modellenbeheer gebaseerd op gehele documenten – zijn langste tijd gehad heeft. Ken-

nis wordt uiteindelijk gefragmenteerder aangeboden, altijd in de juiste context én direct herbruikbaar. De uitkomst kan ook heel praktisch zijn: online tools zoals op onze themasite WWZProof.nl, waarop iedere bezoeker, dus niet alleen onze cliënten, antwoorden op maat op WWZ-gerelateerde vraagstukken kan krijgen. Zulke vormen van dienstverlening hebben de toekomst.”

### KATALYSATOR

Concullega Ebbo Haantjes heeft het werkproces bij NautaDutilh de afgelopen jaren uitvoerig onderzocht en is vorig jaar maart gestart om dit via een Lean Six Sigma methodiek veel efficiënter te maken. “Daar zijn we nu zo’n anderhalf jaar mee bezig, wat geresulteerd heeft in de oprichting van onze eigen Lean Six Sigma Academy”, vertelt Haantjes. “De wens tot verregaande efficiëntie kwam vanuit de advocaten zelf; ze hielden zich nog steeds bezig met ontzettend veel bijtaken waar ze niet voor gestudeerd hebben, terwijl het onze sterke overtuiging is dat topadvocaten zich alleen moeten inzetten voor datgene waarvoor ze waarde creëren voor hun cliënt: juridisch hoogstaand werk. Veel processen op kantoor zijn dus slimmer en eenvoudiger gemaakt, onder meer door de introductie van *professional support officers*. Dat zijn hbo-juristen die zich bezighouden met alle processen rondom juridische advisering; onder meer cliënt intake, declaraties en due diligence. Ze besparen onze advocaten heel veel werk. Voor deze hbo-juristen is dit de start van een carrièrepad binnen NautaDutilh. Ze kunnen namelijk doorgroeien naar de functie van *paralegal*, *professional support lawyer* of *legal project manager*. Sinds de invoering van onze Lean Six Sigma Academy, die gefaseerd wordt gebracht, heb ik een wachtlijst van praktijkgroepen die mee willen doen. In 2018 willen wij tachtig procent van de werkprocessen beschreven hebben en iedereen leert van elkaar. Dit is een enorme katalysator voor kantoor.”

Een andere innovatie is de aanstelling van NautaDutilh's eerste *legal data scientist*. Haantjes: “Die kan voor ons uitzoeken voor welke clausules het meeste gekozen wordt in een bepaalde jurisdictie, of welke overnamevorm in een bepaald land het meest gebruikelijk is. Big data wordt nog niet op grote schaal ingezet, maar we moeten daar wel op voorbereid zijn. Als IBM's Watson-computer straks Nederlands spreekt, heeft hij ook input nodig.”



Ebbo Haantjes (NautaDutilh): “Topadvocaten moeten zich alleen bezighouden met juridisch hoogstaand werk.”

## PERSONALISEREN

Bij HVC is Paul Bartelings al bijna vijftien jaar werkzaam als kennismanager en sinds een aantal jaar is ook het zogenoemde Tax Learning bij EY bij zijn takenpakket gekomen. Kennismanagement en opleiding zitten bij Bartelings onder één vleugel. Als innovatie noemt hij met name het



Paul Bartelings (HVG): "Digitale kennis kan veel sterker aan specifieke vragen van advocaten voldoen."

maatwerk en flexibiliteit: niet langer dezelfde content voor iedereen, maar toegesneden op de behoefte van het individu. Bartelings: "Ik herken de behoefte aan efficiëntie wel, die speelt bij onze advocaten en belastingadviseurs ook sterk. Het verdwijnen van fysieke boeken en bibliotheken heeft een groot voordeel: digitale kennis kan namelijk veel sterker aan specifieke vragen van advocaten voldoen omdat je

de kennis kunt personaliseren. Bijvoorbeeld door het maken van de effectiefste zoekvragen en die vervolgens te delen in een gezamenlijk dossier. In plaats van het verzamelen van zoveel mogelijk informatie, helpen we de advocaten met het stellen van de juiste juridische vragen. Het juridische denkproces mag nooit verdwijnen. Wij garanderen de kwaliteit en tijdigheid van de bronnen, niet alleen juridische bronnen maar steeds vaker ook financiële of sectorgerelateerde informatie. Laatst kwam het voor dat een van onze advocaten in de rechtszaal citeerde uit een bron, waarvan de rechter zich afvroeg hoe hij eraan kwam omdat het artikel nog niet in druk verschenen was. Op dat moment weet je dat je op de goede weg zit."

## BREIN

De bibliotheek is bij HVC inmiddels gesloten. "Dat ging eigenlijk heel soepel, er waren maar een paar advocaten die het erg jammer leken te vinden. Alle informatie is nu 24/7 beschikbaar en boeken zijn nooit meer uitgeleend." Dat betekent volgens Bartelings echter wel dat het goed trechteren van informatie veel meer aandacht krijgt. "Er is ontzettend veel informatie te verkrijgen, maar een juridisch vraagstuk beantwoord je niet door één trefwoord in te typen, dat vergt een systematische aanpak. Het is met name de vaardigheid om goed te kunnen zoeken die een advocaat in staat stelt om perfecte adviezen te geven en daar richten we onze systemen dan ook op in. Wat doet internet bijvoorbeeld met het brein van een

advocaat? Dat is heel interessante materie.

Je kunt een systeem met zoektermen inrichten, maar alle juridische voorstappen moeten daarbij wel gezet zijn. Als kennismanager geef ik daarin trainingen en dat doe ik soms samen met een advocaat. Want bovenal delen we *best practices* en innovatieve ideeën met elkaar."

## LICENTIES

Van Doorne is hard op weg de bibliotheek volledig te digitaliseren. Peter Piepers heeft samen met Wolters Kluwer en andere uitgevers een oplossing gevonden die voor zowel de uitgever, het kantoor als de cliënt aantrekkelijk is. Piepers: "Als een bibliotheek nauwelijks nog bezocht wordt, is



Peter Piepers (Van Doorne): "Als een bibliotheek nauwelijks nog bezocht wordt, is het zonde om alle boeken te blijven kopen."

het zonde om alle boeken te blijven kopen, je moet een vorm vinden waarbij de informatie op de werkplek kan worden geraadpleegd. Je kunt echter niet zomaar alles digitaliseren zonder over de licenties na te denken. We hebben er uiteindelijk een mooie applicatie voor ontwikkeld, waarbij slechts één gebruiker tegelijk een boek kan bekijken, zodat de uitgaven ook binnen de perken blijven. Boeken die niet digitaal beschikbaar zijn bij

de uitgevers worden gescand, zodat de volledige huidige papieren bibliotheek beschikbaar blijft in een digitale vorm. Cliënten kunnen op verzoek ook in de bibliotheek. Daar zit namelijk ook een duidelijke trend: de kennis wordt in toenemende mate gedeeld met de cliënt."

## KENNIS DELEN

Dan rijst meteen een van de belangrijkste vragen: hoe ver gaan kantoren in het delen van hun kennis met de cliënt? Welke afspraken maak je daarover? Piepers: "Advocatenkantoren stellen in toenemende mate hun kennis ter beschikking – niet alleen de juridische bronnen, maar ook standaarddocumenten en -contracten. Je kunt hierin van toegevoegde waarde zijn, door die kennis direct te duiden en te personaliseren voor specifieke cliënten. Wat betekent een nieuw arrest voor een sector? Welke acties moet de cliënt ondernemen? Dat is heel arbeidsintensief en zit heel dicht bij de normale advisering, maar het wordt wel bijzonder gewaardeerd. Het aantal 'client portals' neemt dan ook een grote vlucht."

**"WAT DOET  
INTERNET MET HET  
BREIN VAN EEN  
ADVOCAAT? DAT IS  
INTERESSANTE  
MATERIE"**

## DE UITGEVER: "JURIDISCH KENNISMANAGEMENT VERANDERT SNEL"

Advocatenkantoren innoveren volop, maar natuurlijk zitten de uitgevers ook niet stil. Naast het aangaan van verschillende partnerships met kantoren om bijvoorbeeld de bibliotheken te digitaliseren, ziet Peter Backx, innovatiemanager bij Wolters Kluwer in Nederland, een aantal interessante ontwikkelingen die het juridisch kennismanagement de komende jaren snel zullen veranderen. "Allereerst natuurlijk de aloude content; nu we in een duidelijke transitiefase zitten van offline naar online, is het steeds belangrijker dat die content precies aansluit bij de manier waarop advocaten werken. Dit geldt voor zowel de aard van de content als de manier van online aanbieden. Uitgevers nemen de contentbehoefte vanuit het werkproces steeds meer als uitgangspunt voor de ontwikkeling van deze content. Daarnaast gebeurt er veel rond automatische documentgeneratie; de snelheid waarmee een advocaat een contract kan opstellen is enorm verbeterd. Waar we de meeste groei verwachten, is echter rond het analyseren van grote



Peter Backx (Wolters Kluwer)

hoeveelheden data, zoals juridische content. Advocatenkantoren zijn bij uitstek gebaat bij slimme instrumenten om deze 'big data' in hun voordeel te gebruiken en de vooruitzichten zijn veelbelovend. Het begint bij het verkrijgen van inzicht in de beschikbare data en wat je ermee zou kunnen doen. Uiteindelijk krijgt het een voorspellende waarde en daarmee ook reële waarde voor de advocaat. Ook zien we in toenemende mate dat er online wordt samengewerkt tussen advocaten en hun cliënten. Klantportalen

spelen hierin een belangrijke rol. In de toekomst zullen deze portalen steeds uitgebreider worden en ook op maat gesneden juridische content bevatten. We zien daarbij zeker een belangrijke rol weggelegd voor de juridische uitgevers. Advocaten en hun cliënten zijn nog zoekende naar de meest optimale vorm van online samenwerking. Ik denk echter dat je wel kunt stellen dat dit een belangrijke onderscheidende factor zal worden de komende jaren, dus advocatenkantoren moeten hierover nagedacht hebben."

Omdat de cliënt steeds meer de beschikking krijgt over dezelfde informatie en knowhow als de advocaat, is volgens Piepers ook de kwaliteit van het eigen kennismanagementsysteem sterk verbeterd. "Iedereen werkt volledig digitaal en zorgt er samen voor dat alles in het systeem staat. Met de cliënt als eindgebruiker moet alles ook tiptop in orde zijn. Je kennis wordt zo een nieuwe tak van dienstverlening."

### INNOVATIELAB

Bij NautaDutilh denkt Haantjes er precies zo over. "Wij hebben een zeer complex informatiesysteem en cliënten maken daar graag gebruik van. Bedrijfsjuridische afdelingen zijn allemaal bezig met een efficiëntieslag en in plaats van ze zelf het wiel te laten uitvinden, willen we hun gids zijn: wij richten hun systemen in en worden zo een soort informatiemakelaar. Het zijn ook niet de informatiestromen waar je in de toekomst je geld mee verdient; veel kennis is een commodity. Het is de uitleg van heel veel verschillende juridische bronnen bij elkaar waarvoor de cliënt naar zijn advocaat gaat. Het onlangs geopende innovatielab in ons nieuwe gebouw in Rotterdam is een goed

voorbeeld van co-creatie met de cliënt. Daarin gaan advocaten en cliënten samen in gesprek over de business van de cliënt, de innovaties en de mogelijke juridische hobbels. Zodra je op die manier met de cliënt gaat samenwerken, is het delen van dezelfde informatiebronnen evident."

Mulder (Lexence): "Nu kennis steeds meer een commodity is, zou je kunnen denken dat de rol van de advocaat minder relevant wordt maar het tegendeel is waar: die is relevanter dan ooit door de alleen maar toegenomen hoeveelheid aan beschikbare informatie die geduid moet worden. Met het beschikbaar hebben van alle kennis ben je er nog lang niet. De huidige zoeksystemen zijn op dit moment nog niet zo intelligent dat je met één goede zoekvraag exact krijgt wat je als gebruiker zoekt. Er dient nog steeds een juiste interpretatie en selectie achteraf te worden gemaakt. We merken dat de vraag juist toeneemt om op maat die juridische kennis en informatie te verkrijgen die voor de cliënt écht relevant is. Hoogwaardige zelflerende computersystemen gaan zonder twijfel een deel van ons werk overnemen, maar uiteindelijk zullen zij het leven van de advocaat vooral makkelijker maken, niet moeilijker." ■

**"MET HET  
BESCHIKBAAR  
HEBBERN VAN  
ALLE KENNIS  
BEN JE ER  
NOG LANG NIET"**