



We vragen u enkel voor persoonlijk gebruik onze content te kopiëren. Het delen van deze content met anderen is niet toegestaan © Het Financieele Dagblad 2026.

# Middelgrote advocatenkantoren lonken onder druk van AI-kosten naar samenwerking



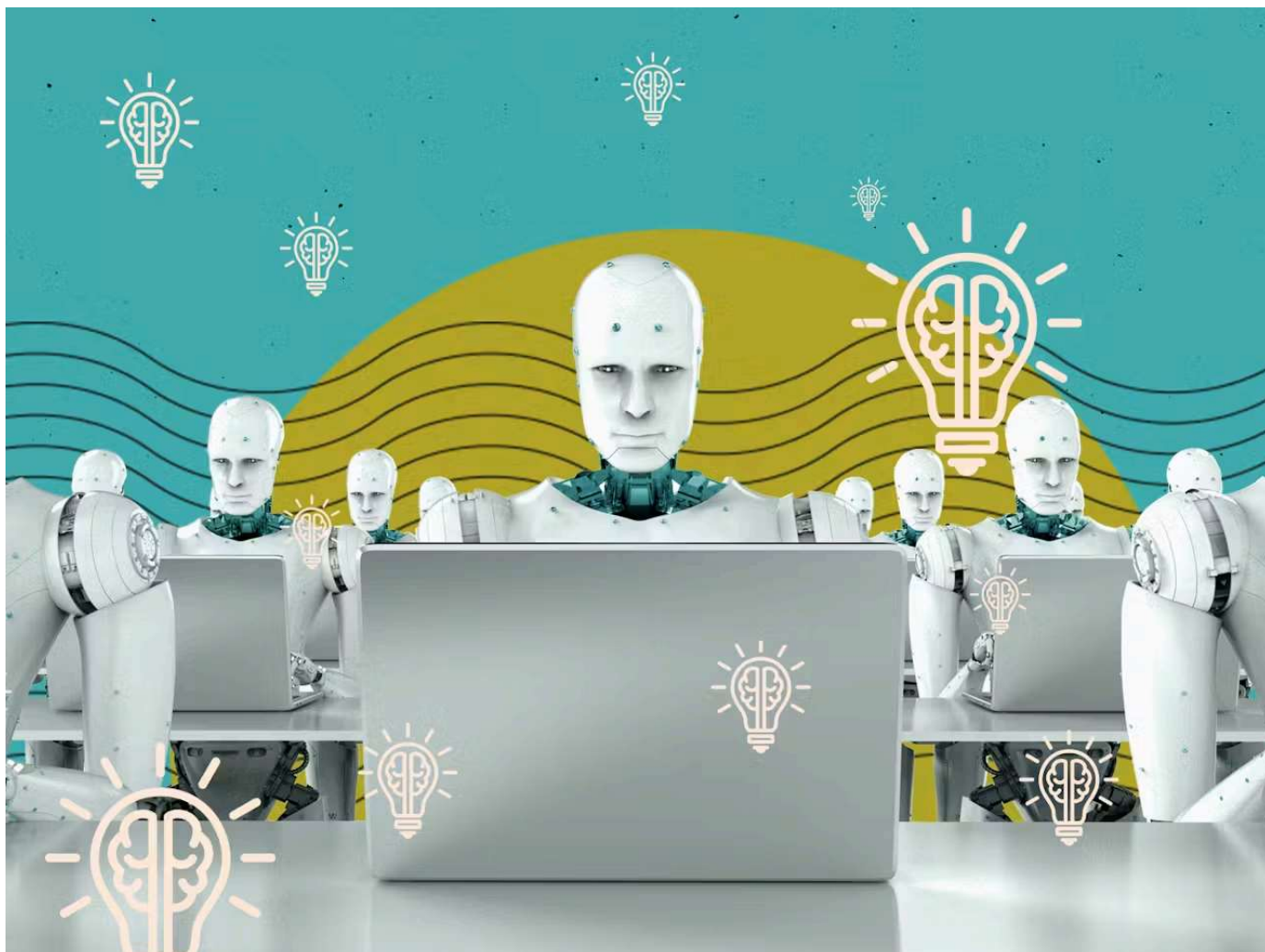
Edwin van der Schoot

## In het kort

---

- Dure AI-licenties en schaars talent drukken de winsten bij middelgrote Nederlandse advocatenkantoren.
  - Daarom zoeken kantoren naar manieren om de omzet ook te laten stijgen.
  - Kantoren verwachten meer fusies, inkoopcombinaties en *managed service providers* om AI-kosten te delen.
- 

Het FD sprak met bestuurders van drie middelgrote Nederlandse advocatenkantoren. Zij zoeken meer schaalgrootte en verwachten meer samenwerking in de toekomst onder druk van stijgende technologiekosten, zoals AI-licenties.



Vooral middelgrote en kleinere kantoren worstelen met het aan klanten doorberekenen van die gestegen kosten van digitalisering. Illustratie: iStock/FD Studio

De winstgevendheid van advocatenkantoren staat onder druk, zeggen consultants. Aanvankelijk kwam dat vooral door stijgende loonkosten van schaars personeel; recente rapporten wijzen op de kosten van technologie en AI. Het FD sprak met drie kantoordirecties van middelgrote kantoren.

‘Ook wij zitten in dat rijtje middelgrote kantoren die uitdagingen kennen’, erkent Wouter Koelewijn. Hij is lid van het bestuur van het 85 jaar oude Utrechtse kantoor Van Benthem & Keulen. Of, zoals we sinds deze maand eigenlijk moeten zeggen: VBK. Die naamswijziging is het meest in het oog springende detail van een recente herbezinning op de strategie door de achttien partner-aandeelhouders. Het is makkelijker voor de internationale klanten die worden doorverwezen door buitenlandse kantoren waarmee VBK samenwerkt. En intern werd er toch al vaak VBK gezegd.

Andere recente besluiten: familie- en erfrechtzaken worden definitief niet meer gedaan en er worden extra mensen aangetrokken in een aantal expertises, zoals *banking & finance* (met name het maken van financieringsafspraken tussen klanten en de bank), een grote en lucratieve markt. En VBK werkt inmiddels met een eigen Chat VBK waar recent AI-toepassing Claude aan toegevoegd is, naast Co-pilot, maar ook verschillende juridische toepassingen.

Het is meer evolutie dan revolutie die Koelewijn en medebestuurder Gijs van Wijgerden prediken. Maar het doel is duidelijk: ervoor zorgen dat de omzet blijft groeien. Dat is nodig om een aantrekkelijke werkgever te blijven. Om goede salarissen en winstuitkeringen te kunnen betalen. En om te investeren in die digitalisering.

## **Omineuze grafieken**

De kosten bij advocatenkantoren stonden al onder druk door gestegen lonen, maar inmiddels leggen investeringen in technologie, zoals AI-licenties, steeds meer gewicht in de schaal. Volgens een recent artikel van consultant Roland Berger worstelen vooral middelgrote en kleinere kantoren met het aan klanten doorberekenen van die gestegen kosten. Het artikel signaleert dat de kosten twee- tot driemaal harder stijgen dan de winstuitkering per partner bij kantoren. En zelfs drie- tot viermaal harder dan de omzet van kantoren. De consultant heeft er twee omineuze grafieken bijgetekend. De boodschap: niks doen is geen optie.

---

**‘Leveranciers zijn slim, die geven bij elk kantoor een paar partners een demo. En ja, die partners willen die mooie tool dan hebben.’**

Wendy de Ruiter, bestuurder van Lexence

‘Er komen veel dingen samen, het is een uitdagende tijd’, zegt Wendy de Ruiter, bestuurder van Lexence, een kantoor op de Zuidas met 25 partner-aandeelhouders en in totaal zo’n tweehonderd werknemers. ‘De belangrijkste uitdaging: goede mensen, juridisch toptalent en softwareontwikkelaars blijven nog steeds onze belangrijkste succesfactor. En dat talent is schaars, dus daar zijn we zuinig op.’

Maar ook de prijzen van AI-licenties van Harvey of Legora, die zijn zeer hoog, zegt De Ruiter, en een punt van aandacht. ‘Per medewerker heb je het al snel over honderden euro’s per maand. En het risico van *vendor lock-ins* – waarbij je afhankelijk wordt van één leverancier – is groot. Die leveranciers zijn bovendien slim, die geven bij elk kantoor een paar partners een demo. En ja, die partners willen die mooie tool dan hebben.’

Maar ze is kritisch. ‘Als bestuurder vind ik het moeilijk om vandaag de dag al te beslissen of dat het waard is, en waar ik het geld van dit kantoor op moet inzetten. Wie verzekert me er tegen dat een partij als Google over twaalf maanden de hele markt omverblaast en overneemt?’

Wat doet Lexence dan om ervoor te zorgen dat haar mensen niet achterop raken in de AI-revolutie die op de zakelijke dienstverlening afkomt? ‘We proberen te experimenteren. Wat is er in de markt te krijgen, wat kunnen we zelf bouwen? Want zo moeilijk is dat coderen en maken van *agents* ook niet altijd. Make or buy, dat is de vraag telkens.’

Een beperkende factor van het kopen van AI-licenties is volgens De Ruiter ook dat de kosten voor iets dat je koopt er direct zijn, maar dat de waarde van de aankoop niet direct wordt verzilverd, omdat niet elke advocaat het direct gebruikt. Of het goed gebruikt. ‘Dat vergt training’, zegt De Ruiter, ‘maar daar laten ze zich soms moeilijk voor vangen. De cliënt gaat al snel voor.’

De Ruiter laat zich dan ook niet gek maken. Ze heeft het stuk van Roland Berger gelezen, maar zegt beslist: ‘Wij hebben nu nog geen schaalprobleem. En er is genoeg te doen, er is nog vrijwel geen kantoor hier op de Zuidas dat te weinig werk heeft.’

## Zuidas

Al jarenlang is Amsterdam, of beter gezegd de Zuidas, de magneet die jong juridisch talent aantrekt als geen andere locatie. Maar aan verhuizen van de Archimedeslaan op de Utrechtse Uithof naar de Zuidas denkt VBK in het kader van de herbezinning niet. Van Wijgerden: ‘Eén locatie is goed voor de teambuilding, maar de vraag is of het echt nodig is of dat anno 2026 nog Amsterdam is.’

BarentsKrans (ongeveer dertig partners, 140 medewerkers) denkt van wel. Het opende in het najaar van 2024 juist een kantoor in Amsterdam. Het kantoor op de Lange Voorhout in Den Haag blijft het honk voor de meeste van zijn advocaten, maar BarentsKrans wil verder uitbreiden in Amsterdam. Niet alleen qua mensen, ook qua aanbod van rechtsgebieden. En, taxeert managing partner Joost Fanoy, voor sommige van die rechtsgebieden zijn de mensen toch makkelijker te vinden op de Zuidas dan in Den Haag. ‘Voor *banking & finance* wil je bijvoorbeeld in het financiële hart van Nederland zitten, en dat is nu eenmaal Amsterdam.’

Ook Fanoy legt zich nog niet zo vast op een gedetailleerde marsroute met AI. ‘Er zijn meerdere wegen naar Rome, ook voor kunstmatige intelligentie. Zo gaat BarentsKrans een AI-manager van buiten de sector halen die een link moet gaan vormen tussen de praktijk en technologie.’ Door dat soort besluiten, maar ook vanwege AI-licenties zullen de kosten dit jaar misschien wel aanzienlijk omhoog gaan, verwacht hij. Fanoy wil zich niet laten vastpinnen op de exacte kostenstijgingen die AI gaat veroorzaken. ‘Maar dat zal met meer dan 1% of 2% zijn.’

Dat zorgt voor een uitdaging, erkent hij. ‘De omzet moet dan ook omhoog. Wij zoeken het onder meer in schaalvergroting, mede daarom de stap naar Amsterdam.’ Zijn Amsterdamse kantoor telt nu zo’n 20 mensen op 260 vierkante meter op de Zuidas, maar in oktober wordt er verhuisd naar een kantoor van 1100 vierkante meter, met plek voor 60 mensen.

# ‘Uiteindelijk zullen er kantoren gaan fuseren, nu nog de kleinere, later ook grotere, omdat uiteindelijk al die legaltechproducten een prijskaartje zullen krijgen’

Joost Fanoy, managing partner bij BarentsKrans

Kosten simpelweg doorrekenen, dat gaat niet zomaar en dat is zijn kantoor niet van plan. ‘We horen dat sommige concurrenten de tarieven stevig verhogen maar ik kan mij indenken dat bij cliënten op een gegeven moment een maximum is bereikt.’ Voorlopig blijft het vooral bij heel veel uitproberen, denkt Fanoy. ‘Bijna elke dag zie je nieuwe AI-oplossingen. Wat daarvan uiteindelijk overblijft en succesvol wordt, moet zich nog uitkristalliseren.’

## Eigen kracht

In Utrecht zijn Van Wijgerden en Koelewijn ervan overtuigd dat ook VBK de gewenste groei op eigen kracht kan halen. ‘Maar tegelijkertijd sluiten we onze ogen niet voor de beweging van kantoren die samengaan’, zegt Koelewijn. Met name kleinere advocatenkantoren in de provincie, buiten de top 50, zijn de afgelopen jaren al aan het fuseren geslagen.

En wie duizend licenties voor een AI-model inkoopt, heeft nu eenmaal meer onderhandelingsmacht dan wie er honderd bestelt. ‘Samenwerken hoeft echter niet direct een fusie te zijn’, zegt Koelewijn. ‘Dat zou ook een bundeling van inkoopkracht kunnen zijn, of gezamenlijk inschrijven op aanbestedingen, zoals dat in de zorg ook heel gebruikelijk is.’ Volgens hem wordt daarover gesproken tussen middelgrote kantoren onderling, al is het nu vooral nog aftasten.

‘Uiteindelijk zullen er kantoren gaan fuseren, nu nog de kleinere, later ook grotere, omdat uiteindelijk al die legaltechproducten een prijskaartje zullen krijgen’, verwacht Fanoy van BarentsKrans. Ook de producten die nu nog vrijwel gratis zijn omdat de ontwikkelaars nog zitten te springen om gebruikerservaring. Dan gaan schaal en inkoopmacht tellen.’ Al ziet Fanoy zijn eigen kantoor niet snel fuseren.

De Ruiters: ‘Uiteindelijk zullen we in ieder geval verschillende vormen van een managed service provider gaan zien, waar kantoren al dan niet in een samenwerkingsverband dossieropslag, beveiliging van data en andere ict-gerelateerde dienstverlening onderbrengen.’

‘Om de kosten van AI te beheersen zou ook gedacht kunnen worden aan inkoopcombinaties of het gezamenlijk ontwikkelen van AI-tools,’ zegt Fanoy. ‘We gaan alle smaken van samenwerkingen zien.’

## Lees ook

---



'Externe financiers gaan het tekort aan advocaten niet oplossen'



Partners Hogan Lovells en Cadwalader stemmen in met grote advocatenfusie