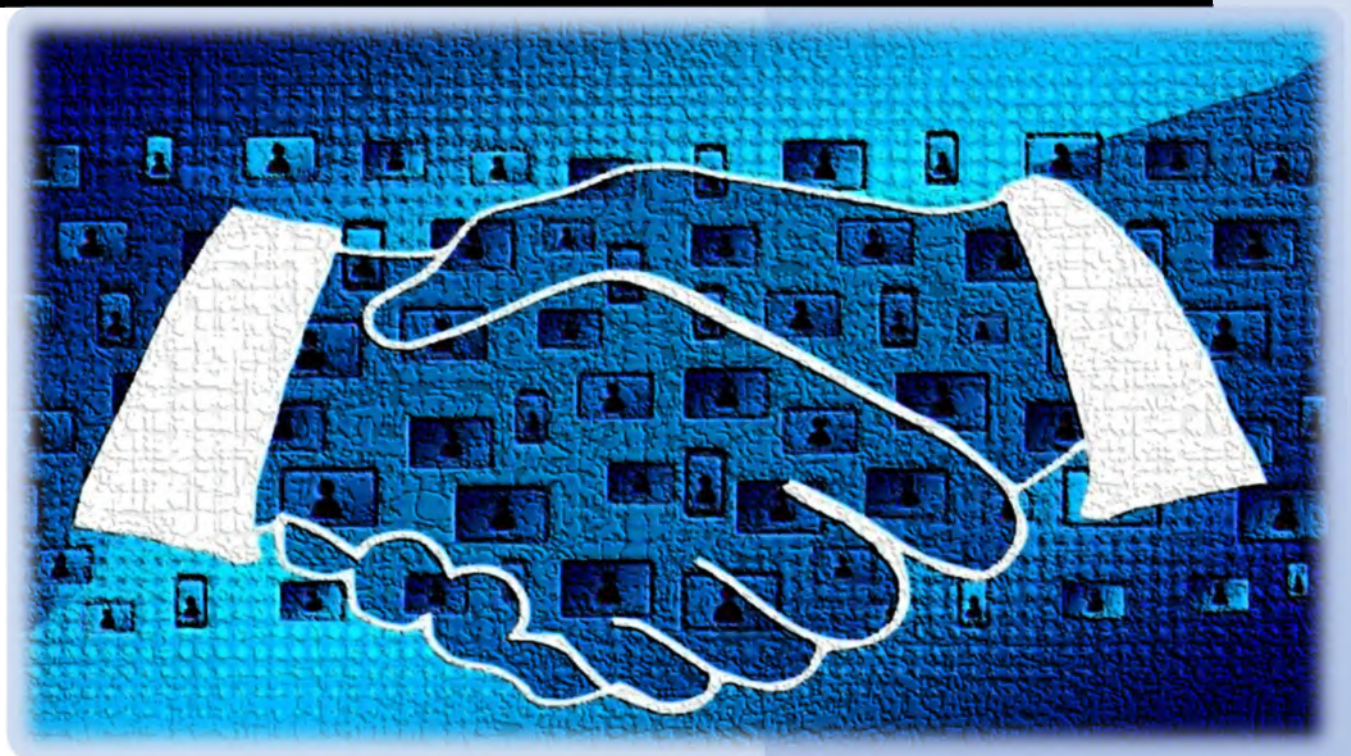


Het innovatievermogen van het notariaat



Amsterdam School of Real Estate
Scriptie MRE 2017-2019
Naam: mr. E.R. Schaevers
E-mail: richardschaevers@gmail.com
Eerste beoordelaar: drs. W. van der Post
Datum: 21 november 2019

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie over het innovatievermogen van het notariaat.

In de afgelopen 10 jaar, waarin ik met veel plezier in het notariaat heb gewerkt, heb ik mij vaak verwonderd over hoe de advocatuur en het notariaat omgaan met innovatie. De wereld om ons heen verandert razendsnel en die veranderingen raken ook onze beroepen, hoewel dat nu wellicht nog niet overal zichtbaar is. Rollen veranderen en daar zou op moeten worden geanticipeerd, maar niets is moeilijker dan verandering.

De theorieën die de basis vormen voor deze scriptie hebben mij meer inzicht gegeven in en begrip gegeven voor de uitdagingen van het notariaat en notariskantoren en hoe zij daarop zouden kunnen anticiperen. Het wordt in ieder geval een spannende tijd waar niet alle partijen ongeschonden uit zullen komen. Ik hoop dat deze scriptie een bijdrage kan leveren aan de transitie en dat er bij het lezen een moment zal komen waarop u denkt 'dat is interessant, daar kan ik wat mee in mijn organisatie!', want dan is mijn doel bereikt.

Als afsluiting wil ik allereerst mijn voormalige werkgever Loyens & Loeff bedanken voor de mogelijkheid om de MRE te volgen en mijn oud-collega's voor de mooie tijd en de inspirerende discussies over dit onderwerp. Uiteraard wil ik ook iedereen die een rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van deze scriptie hartelijk bedanken: de KNB, de respondenten, geïnterviewden en natuurlijk mijn vriendin Annelot. Tot slot verdient mijn enthousiaste scriptiebegeleider Wim van der Post met zijn concrete adviezen en praktisch meedenken een aparte vermelding. Zonder zijn hulp had ik de *Night of the Masters* zeker niet gehaald.

Richard Schaefers
Amsterdam, 21 november 2019

Management samenvatting

Uit onderzoek is gebleken dat technologische ontwikkelingen een significante invloed hebben op de rol van vastgoedconsultants in de vastgoedwereld en hoe zij samenwerken. Onder de groep van vastgoedconsultants bevindt zich het notariaat, dat ook actief is in het ondernemingsrecht en familierecht. Het ontbreekt aan literatuur die ingaat op de wijze waarop het notariaat met deze technologische ontwikkelingen omgaat.

Om inzicht te verkrijgen in het business ecosysteem en de innovatieprocessen van het notariaat, zodat kan worden vastgesteld of het notariaat zich goed voorbereidt op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen, is een onderzoek uitgevoerd. Als vraagstelling is geformuleerd: is het notariaat zodanig georganiseerd volgens de theorieën van Moore, Lansiti, Levien en Christensen, dat het goed is voorbereid op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen? Dit is onderzocht aan de hand van een literatuurstudie, enquête en interviews.

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat een business ecosysteem gezond is indien het als geheel duurzaam kansen creëert voor haar deelnemers en voor hen die daarvan afhankelijk zijn. Een business ecosysteem functioneert goed als ieder domein dat kritisch is voor de levering van een product of dienst gezond is. De breekbaarheid van één enkel domein kan de prestatie van het gehele ecosysteem ondermijnen. Factoren die hierbij van belang zijn, zijn productiviteit, robuustheid en de creatie van niches in het business ecosysteem. Aangenomen wordt dat het notariaat zich goed voorbereidt op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen, als er sprake is van een gezond business ecosysteem.

In dit onderzoek is allereerst het business ecosysteem van het notariaat uiteengezet. Vervolgens is onderzocht welke entiteiten in het notariaat als 'innovatief' worden beschouwd. Daarna zijn interviews gehouden met informanten van die entiteiten en de beroepsorganisatie van het notariaat (KNB) om nader inzicht te verkrijgen in de onderlinge relaties tussen de belangrijkste entiteiten en hun innovatieprocessen. De resultaten zijn voorzien van een kritische blik door een externe volger.

Uit het onderzoek blijkt dat het business ecosysteem van het notariaat niet gezond is. Dientengevolge wordt de onderzoekshypothese, dat het notariaat niet goed is voorbereid op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen, aangenomen.

Het business ecosysteem blijkt niet gezond te zijn, omdat er te veel omstandigheden zijn die er voor zorgen dat er niet duurzaam kansen worden gecreëerd voor al haar deelnemers en hen die daarvan afhankelijk zijn. Door de verschillende rollen die de KNB en de notarissen hebben (enerzijds als ondernemer, anderzijds als ambtenaar/overheid), bestaan onevenwichtigheden in het hele business ecosysteem. Vanuit haar rol als ambtenaar dient de notaris het maatschappelijk belang te dienen, maar het is onduidelijk waar precies de grens van dat maatschappelijk belang ligt. Partijen van buitenaf met een ander verdienmodel en zonder verplichtingen van overheidswege zullen met name bij de commodity werkzaamheden in het vastgoed en ondernemingsrecht die grens opzoeken en zullen proberen de notaris in een beperkte rol te duwen, waardoor op den duur mogelijk uitsluitend de 'poortwachtersrol' en high-end werk overblijft. Verder hanteren de KNB en het kadaster een *keystone* strategie in het notariële business ecosysteem; dit zou ook mogen worden verwacht van het handelsregister, maar de samenwerking daarmee loopt stroef, waardoor bijvoorbeeld de werkprocessen in het notariaat niet efficiënt zijn en de productiviteit niet zo hoog als die zou kunnen zijn. Daarnaast is er sprake van een vergaande *lock-in* door de softwareleveranciers die daarmee een groot deel van het innovatievermogen van het notariaat in hun greep houden. Een enkel onderzocht kantoor/samenwerkingsverband is innovatief en vooruitstrevend en creëert niches langs de lijnen van de innovatietheorie, maar het aantal genoemde innovatieve notariskantoren en aantal en type genoemde innovaties lijkt zeer beperkt.

Om het business ecosysteem te genezen wordt aanbevolen om nader onderzoek te doen naar de gemelde onevenwichtigheden in het business ecosysteem. Dit houdt in een onderzoek naar (de grenzen van) het maatschappelijk belang en de dubbele rollen van de KNB en de notaris. Na dat onderzoek kan worden geconstateerd of en in hoeverre het gewenst is dat derde partijen zich in het notariële speelveld begeven. Er wordt geadviseerd dat de beroepsorganisatie continueert met haar *keystone* strategie en haar poging om de relatie met het handelsregister te verbeteren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Management samenvatting	2
Inhoudsopgave	3
Hoofdstuk 1. Onderzoekopzet.....	5
1.1. Aanleiding	5
1.2. Probleemstelling	5
1.3. Doelstelling	6
1.4. Centrale onderzoeksvraag	6
1.5. Onderzoeksmethode	7
1.6. Leeswijzer.....	7
Hoofdstuk 2. Het business ecosysteem van het notariaat en haar inbedding in de vastgoedmarkt	8
2.1. Inleiding	8
2.2. Invloed van innovatie op vastgoedconsultants.....	8
2.3. Theoretische aspecten van business ecosystemen.....	8
2.4. Het business ecosysteem van het notariaat.....	12
2.4.1. De theoretische positie van de notaris: een blik op flexibiliteit	13
2.4.2. Stakeholders in het business ecosysteem	14
2.5. Inbedding van het notariaat in de vastgoedmarkt en het feitelijke werkproces.....	15
2.6. Actualiteiten positie notariaat.....	17
2.7. Conclusie	19
Hoofdstuk 3. Theoretische aspecten van innovatie.....	20
3.1. Inleiding	20
3.2. Disruptieve innovatietheorie van Christensen: reflectie en verantwoording	20
3.3. Centrale onderzoekselementen.....	21
3.4. Theoretisch model	22
3.5. Waarde-netwerken en S-curve.....	23
3.6. Disruptie principes	24
3.7. Implementatie van innovatie.....	26
3.7.1. Middelen, processen en waarden.....	26
3.7.2. Ontwikkeling van strategie.....	28
3.8. Conclusie	29
Hoofdstuk 4. Operationalisatie.....	30
4.1. Inleiding	30
4.2. Opzet en uitvoering van het onderzoek.....	30
4.2.1. Opzet en uitvoering enquête	30
4.2.2. Opzet en uitvoering interviews	33
4.3. Resultaten van het onderzoek.....	34
4.3.1. Resultaten enquête	34

4.3.2.	Resultaten interviews	38
4.4.	Conclusie	39
Hoofdstuk 5.	Analyse	41
5.1.	Inleiding	41
5.2.	Gezondheid van het notariaat: algemeen	41
5.3.	Technologische ontwikkelingen en het notariaat.....	41
5.3.1.	Maatschappelijk belang; invulling monopolies	41
5.3.2.	Ondernemingsrecht	43
5.3.3.	Vastgoed.....	44
5.3.4.	Familierecht	45
5.3.5.	Conclusie	45
5.4.	De gezondheid van de belangrijkste actoren	45
5.4.1.	Keystone entiteiten	46
5.4.2.	Software leveranciers	49
5.4.3.	Conclusie	50
5.5.	De gezondheid van notariskantoren.....	50
5.5.1.	Ondernemer vs ambtenaar.....	50
5.5.2.	Innovatieve notariskantoren	51
5.5.3.	Omstandigheden van invloed op het innovatievermogen	52
5.5.4.	Innovatieve activiteiten	54
5.5.5.	Conclusie	55
5.6.	Conclusie gezondheid van het notariaat	55
5.7.	Conclusie	56
Hoofdstuk 6.	Conclusie, reflectie en aanbevelingen.....	57
6.1.	Inleiding	57
6.2.	Conclusie	57
6.3.	Reflectie.....	58
6.4.	Aanbevelingen	59
Bibliografie		61
Bijlagen		64

Hoofdstuk 1. Onderzoekopzet

*‘Drang om te vernieuwen is er,
maar dagelijkse dingen gaan vaak voor’
(FD, 7 maart 2019)*

1.1. Aanleiding

In de fiscale en juridische sector wil iedereen iets met ‘innovatie’ doen, maar de praktijk is weerbarstig – zoals ook het openingscitaat van dit hoofdstuk beschrijft. De indruk wordt kortom gewekt dat *short-termism* deze consultants in haar greep houdt.

In september 2018 heeft Carlo Widev in zijn MRE scriptie reeds aangetoond dat innovatieve technologiebedrijven een significante invloed hebben op de rol van vastgoedconsultants in de vastgoedwereld en hoe zij samenwerken. Zijn advies aan die consultants was om kritisch na te denken over ‘*de implementatie van digitaal leiderschap en Real Estate Technology*’ binnen hun organisatie. Indien zij dit nalaten en niet (of te laat) meegaan met de digitale transitie is de kans groot dat hun positie in het vastgoedecosysteem op disruptieve wijze wordt beïnvloed, aldus Widev. Zijn deze onheilspellende woorden van Widev aan dovemans oren gericht, of wordt er door de vastgoedconsultants echt werk gemaakt van innovatie?

Onder de groep van vastgoedconsultants bevindt zich ook het notariaat. Het is veelgehoord dat in het bijzonder het notariaat de opkomst van met name *artificial intelligence* en *blockchain* niet zal overleven. Onder andere in het Financieel Dagblad komt deze constatering met regelmaat langs (3 mei 2018, 7 augustus 2017, 31 juli 2017 en 1 juli 2017). De Rabobank benoemt de verwachte veranderingen ook in hun cijfers en trends over het notariaat (Rabobank, 2019). Belangrijkste argumenten zijn gelegen in het type werkzaamheden van de notaris die door deze technieken vervangen zouden kunnen worden, zoals de *belehrung*, *due diligence* werk en het betalingsverkeer. Het notariaat lijkt daarmee - samen met de makelaars – een van de meest kwetsbare doelgroepen. Dit maakt de relevantie van het vraagstuk navenant. Het notariaat is in belangrijke mate afhankelijk van het begeleiden van vastgoedtransacties. Enerzijds is zij daar in de huidige variant bij betrokken als ondernemer, maar anderzijds ook als ambtenaar met een maatschappelijke rol en daarmee samenhangende monopolies. Het vertrouwen bij de andere actoren in de notaris is groot, maar dit spanningsveld is een belangrijke onderligger van dit onderzoek.

1.2. Probleemstelling

De impact van technologische ontwikkelingen voor het notariaat wordt door meerdere auteurs als groot ingeschat. Tot op heden ontbreekt het aan literatuur in de Nederlandse context die in gaat op de wijze waarop het notariaat daarmee omgaat. De toekomst van die ontwikkelingen is ongewis, stilstaan lijkt echter geen optie.

Om de sector vanuit een hoger abstractieniveau te kunnen analyseren wordt aangesloten bij de academische management literatuur. Er wordt pas specifiek onderzoek gedaan naar theoretische aspecten van business ecosystemen, innovatie en disruptie in een bedrijfsomgeving sinds de jaren ‘90. Voor dat moment was innovatie een belangrijk element als aanvulling op de meer macro-economische theorieën van Adam Smith, Schumpeter en Porter.

Moore heeft met zijn business ecosysteemtheorie, waarbij hij de werking van de ecosystemen in de natuur analoog in bedrijfseconomisch perspectief heeft geplaatst, laten zien hoe bedrijven in een business ecosysteem elkaar nodig hebben om te overleven. De context/omgeving van een bedrijf is dan ook relevant voor het vermogen voor dat bedrijf om zich te kunnen evolueren, om te kunnen innoveren. De prestaties van verschillende organisaties in een domein van onderling afhankelijke industrie-segmenten is namelijk gecorreleerd. Zijn theorie is hoofdzakelijk verwoord in zijn boek *Death of Competition* (2003).

In het boek *The Keystone Advantage. What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability* (2004) zijn daaropvolgend door lansiti en Levien de strategische rollen van entiteiten in een business ecosysteem omschreven. Daarnaast geeft hun boek een definitie van een gezond business ecosysteem en criteria om te onderzoeken of een business ecosysteem 'gezond' is.

De theorie van Christensen is complementair aan de business ecosysteemtheorie. Naar aanleiding van zijn onderzoek naar de technologische ontwikkelingen van computers heeft Christensen (disruptie)principes geformuleerd die verklaren waarom organisaties moeite hebben om te innoveren en geeft hij aanbevelingen over de wijze waarop organisaties om zouden dienen te gaan met innovatie. De theorie van Christensen is hoofdzakelijk verwoord in zijn *The innovator's dilemma* (1997) en *The innovator's solution* (2003).

Met hun theorieën hebben Moore, lansiti, Levien criteria gegeven om de gezondheid van een business ecosysteem te kunnen beoordelen en heeft Christensen een raamwerk gegeven voor de wijze waarop bedrijven dienen te denken over innovatie. Dit maakt ook een vergelijking tussen organisaties mogelijk. Als het notariaat en de notariskantoren zijn georganiseerd met inachtneming van deze theorieën, dan vergroot dat hun kans om de verwachte disruptieve beïnvloeding te overleven.

De probleemstelling van deze scriptie kan daarom als volgt worden geformuleerd:

Zolang het onduidelijk is of het notariaat zich heeft georganiseerd volgens de theorieën van Moore, lansiti, Levien en Christensen, is het niet mogelijk om vast te stellen of het notariaat zich goed voorbereidt op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen.

1.3. Doelstelling

Het doel van de scriptie is om inzicht te verkrijgen in het business ecosysteem en de innovatieprocessen van het notariaat, zodat kan worden vastgesteld of het notariaat zich goed voorbereidt op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen.

Het onderzoek beperkt zich tot de wijze waarop een sector innovatie dient te stimuleren en hoe een bedrijf met innovatie om dient te gaan op strategisch en organisatorisch vlak, los van de vraag wat die technologische ontwikkelingen exact omvatten. Het perspectief van onderhavig onderzoek is het relevante business ecosysteem en de organisatie. De rol van de CEO is weliswaar belangrijk maar wordt niet solitair besproken, anders dan dat wordt vastgesteld dat een innovatie geen kans van slagen heeft als die niet alle support van de CEO krijgt. Daarnaast wordt ook niet ingegaan op de wijze van financiering van innovaties, hoewel de financiering van belangrijke invloed is op de marges die van een innovatie worden verlangd en de tijd die aan een innovatie wordt gegeven om te rijpen. Tot slot wordt ook geen waardeoordeel gegeven aan specifieke innovaties. Er wordt op momenten wel specifiek stilgestaan bij de rol van het notariaat in het vastgoedecosysteem.

1.4. Centrale onderzoeksvraag

De centrale vraag die op grond van het bovenstaande is geformuleerd luidt:

Is het notariaat zodanig georganiseerd volgens de theorieën van Moore, lansiti, Levien en Christensen, dat het goed is voorbereid op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen?

Daaruit voortvloeiend is de onderzoekshypothese als volgt geformuleerd:

Het notariaat is niet zodanig georganiseerd volgens de theorieën van Moore, lansiti, Levien en Christensen, dat het goed is voorbereid op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen.

Om deze vraagstelling te kunnen beantwoorden worden de volgende deelvragen behandeld:

1. Binnen welke context opereert het notariaat aan de hand van de business ecosysteemtheorie en meer specifiek hoe is zij ingebed in het systeem van de vastgoedmarkt? (Hoofdstuk 2)

2. Hoe dient innovatie te worden georganiseerd volgens de innovatietheorie? (Hoofdstuk 3)
3. Welke entiteiten in het notariële business ecosysteem worden als innovatief beschouwd? (Hoofdstuk 4)
4. Is het business ecosysteem van het notariaat gezond volgens de business ecosysteemtheorie? (Hoofdstuk 5)

1.5. Onderzoeksmethode

Moore (2003) heeft het belang van de context/omgeving van bedrijven in kaart gebracht met zijn business ecosystementheorie en daarmee het belang verwoord van zowel samenwerking als concurrentie binnen dat ecosysteem, waardoor gunstige omstandigheden ontstaan voor innovatie, waardoor een business ecosysteem zich zal ontwikkelen en haar kans vergroot om te overleven.

Iansiti en Levien (2004b) hebben op basis van de business ecosystementheorie de strategische rollen van entiteiten in een business ecosysteem omschreven. Daarnaast hebben zij een definitie voor een gezond business ecosysteem gegeven en criteria waarmee kan worden onderzocht of een business ecosysteem 'gezond' is.

Christensen (1997) heeft onderzocht hoe innovatie bij bedrijven werkt en heeft in zijn boeken omschreven waarom bestaande bedrijven moeite hebben om disruptief te innoveren. De theorie van Christensen is grotendeels gebaseerd op zijn concept van een "waarde-netwerk" van een bedrijf, welk concept grotendeels aansluit bij het concept van een business ecosysteem.

Gezien het vorenstaande wordt in dit onderzoek eerst stilgestaan bij het business ecosysteem van het notariaat en meer specifiek haar inbedding in de vastgoedmarkt en enige actualiteiten, waarna de theorie van Christensen uiteen wordt gezet.

Vervolgens wordt onderzocht welke entiteiten binnen het notariaat als innovatief worden beschouwd en hoe het notariaat denkt over het innovatieve vermogen van de meest relevante actoren in het notariële business ecosysteem. Hiertoe is met behulp van de KNB een enquête gehouden onder alle notarissen en kandidaat-notarissen in Nederland. Daarbij wordt aangenomen dat de beroepsgroep zelf een goed beeld heeft bij welke entiteiten 'innovatief' zijn. Het nadeel van deze methode is dat het risico bestaat op een *selection bias*, omdat het notariaat wordt verzocht over haar eigen innovatievermogen te oordelen. Desalniettemin is voor deze populatie gekozen omdat die eenvoudig is af te bakenen en externe volgers waarschijnlijk een te beperkte blik op de dagelijkse werkzaamheden en ontwikkelingen (van de actoren) in het notariaat hebben.

Daarna is door middel van interviews met een aantal van deze als innovatief beschouwde partijen, alsmede de KNB, onderzocht of het business ecosysteem gezond is en of de als innovatief beschouwde notariskantoren hun innovatieprocessen hebben georganiseerd langs de lijnen van de innovatietheorie van Christensen. De resultaten van de enquêtes en de interviews zijn vervolgens met een externe volger besproken om de resultaten met een kritische noot van buitenaf te voorzien.

1.6. Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek behandeld, zoals dat in de rest van dit onderzoek is uitgewerkt. Hoofdstuk 2 gaat in op de business ecosystementheorie van Moore, de aanvullingen daarop van Iansiti en Levien, het business ecosysteem van het notariaat en meer specifiek haar inbedding in de vastgoedmarkt en enige actualiteiten. Hoofdstuk 3 behandelt de innovatietheorie van Christensen. In Hoofdstuk 4 wordt middels een enquête onderzocht welke entiteiten binnen het notariaat als innovatief dienen te worden beschouwd en wordt verslag gedaan van de interviews. In Hoofdstuk 5 zijn de resultaten van het onderzoek geanalyseerd en wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord. In dat hoofdstuk wordt ook gereflecteerd op het onderzoek en zijn aanbevelingen gedaan voor de praktijk en voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2. Het business ecosysteem van het notariaat en haar inbedding in de vastgoedmarkt

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de context uiteengezet waarin het notariaat opereert aan de hand van de ecosysteemtheorie van Moore, Lansiti en Levien en meer specifiek de inbedding van het notariaat in de vastgoedmarkt (deelvraag 1). Er wordt vervolgens ingegaan op de feitelijke rol/werkzaamheden van de notaris bij een transactie in (een deelmarkt in) die vastgoedmarkt. Er wordt afgesloten met enige actualiteiten.

2.2. Invloed van innovatie op vastgoedconsultants

Uit het onderzoek van Widev blijkt dat het aantal innovaties met betrekking tot *digitalisering van processen* bij de door hem onderzochte vastgoedorganisaties zeer groot zijn, waarbij het de verwachting is dat de invloed van deze innovaties zal gaan toenemen (Widev, 2018, p. 72). Hij concludeert dat de rol van vastgoedconsultants in de vastgoedsector en de manier waarop entiteiten met elkaar samenwerken in het vastgoed ecosysteem significant worden beïnvloed door “Real Estate Technologiebedrijven” (Widev, 2018, p. 86 en 91). Het is volgens hem de vraag in hoeverre de specialistische en generalistische rollen van de vastgoedconsultant nog bestaansrecht hebben: *“Hypothetisch kan worden gesteld dat slechts behoefte zal zijn aan specialistische kennis, waarin innovaties en technologieën (nog) niet kunnen voorzien”* (Widev, 2018, p. 32).

Op dit moment is er nog sprake zijn van *“een transitie in het vastgoedecosysteem, waarbij informatie met betrekking tot de bestaande vastgoedvoorraad door technologiebedrijven op grote schaal wordt gedigitaliseerd. Momenteel heeft dit een transitioneel karakter, met als doel een ‘level playing field’ te creëren, zodat alle entiteiten in de toekomst over dezelfde informatie beschikken. Dit vormt een grote bedreiging voor reeds gevestigde vastgoedconsultants, die op dit moment door kennis en informatievoorsprong nog toegevoegde waarde hebben ten opzichte van andere organisaties. De impact van technologiebedrijven op het vastgoedecosysteem zal naar verwachting sterk zichtbaar worden wanneer zij een ‘level playing field’ hebben gecreëerd en kunnen overgaan tot de daadwerkelijke actie – zogenoemd ‘play the playing field’. Hierbij ontstaat een stroomversnelling van activiteiten op het gebied van nieuwe technologieën en innovaties. (...) Er ontstaat als het ware een platformrevolutie, waarbij digitaal leiderschap in de organisatie essentieel is om te overleven (...)”*

Hij adviseert bestaande vastgoedconsultants tot slot kritisch na te denken over (i) de implementatie van digitaal leiderschap en Real Estate Technology binnen de eigen organisatie; en (ii) de wijze waarop zij toegevoegde waarde leveren aan het ecosysteem, waarbij de eindgebruiker centraal dient te staan. Wanneer zij dit nalaten of niet (of te laat) meegaan met de digitale transitie, is de kans groot dat hun positie als entiteit in het vastgoedecosysteem op disruptieve wijze wordt beïnvloed” (Widev, 2018, p. 88). Gezien het vorenstaande is het voor het onderhavige onderzoek van belang eerst in te gaan op de theorie van Moore, Lansiti en Levien betreffende business ecosystemen en haar toepassing op het notariaat.

2.3. Theoretische aspecten van business ecosystemen

Een ecosysteem is in de biologie een geheel van planten en dieren in een gebied en hoe zij in verhouding staan tot elkaar en hun omgeving. In zijn artikel in de Harvard Business Review in 1993 getiteld *“Predators and Prey: A New Ecology of Competition”* haalt Moore dit concept uit de natuur en plaatst het analoog in een bedrijfseconomisch perspectief. Hij gebruikt de term ‘business ecosysteem’ om te duiden dat ook bedrijven, niet alleen planten en dieren, elkaar nodig hebben in hun ecosysteem om te kunnen overleven. De verschillende bedrijven in een ecosysteem werken al dan niet met elkaar samen om hun markt te kunnen bedienen.

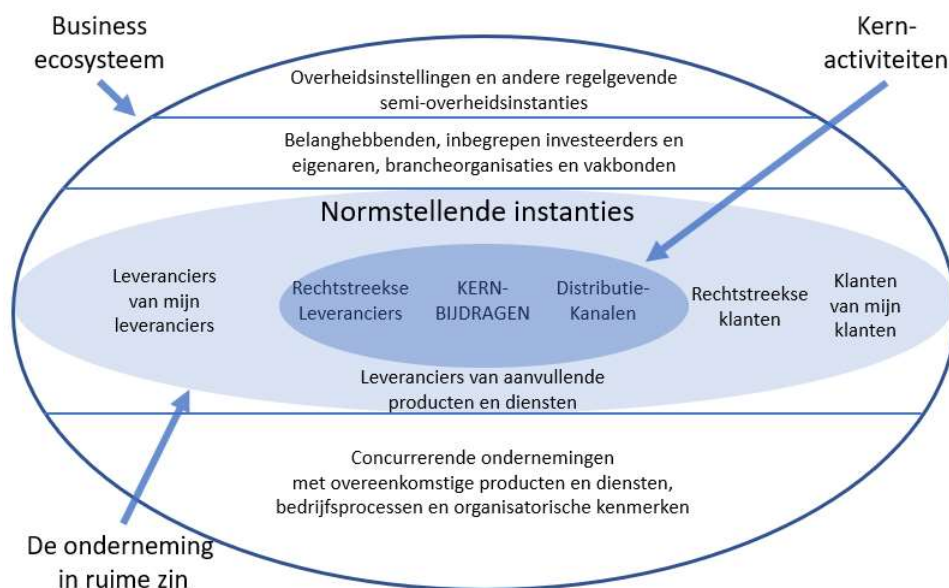
De traditionele wijze van denken over concurrentie gaat over vraag en aanbod. Een product of dienst concurreert met dat van een concurrent en de één wint en de ander verliest. Dat product of die dienst wordt gaandeweg verbeterd door te luisteren naar klanten en het investeren in de processen die het product of de dienst verder ontwikkelen. De strategie van een bedrijf zou volgens deze theorie moeten zijn om in een bepaalde bedrijfstak of industrie een bepaalde dominante grootte te krijgen (*scale and scope*).

De aanname dat er een duidelijk te onderscheiden en onveranderlijke business is waarbinnen de spelers op zoek zijn naar suprematie is volgens Moore echter een oud en verlopen idee (Moore, 2003, p. 53). Hij constateert namelijk dat bedrijven toch kunnen falen, ondanks dat dat bedrijf het beste product heeft of de beste dienst levert en die dominante grootte heeft. Volgens hem negeert de traditionele wijze van denken de context/omgeving waarin een bedrijf opereert en de behoefte om te co-evolueren met andere bedrijven in die omgeving, een proces dat zowel strijd als samenwerking impliceert. Voorbeelden hiervan zijn uitstekende bedrijven die falen door de condities om hen heen zonder daar zelf schuldig aan te zijn door een implosie van hun ecosysteem. Daarnaast noemt hij de situatie dat een ecosysteem als geheel robuust lijkt te zijn en dat uitsluitend een niche daarvan wordt aangevallen door een nieuwe 'soort' met soortgelijke business, ten gevolge waarvan voor geen enkel bedrijf in dat ecosysteem nog redelijke winsten mogelijk zijn. Op de korte termijn is een dergelijke ontwikkeling goed voor consumenten, maar de kleinere marges kunnen ervoor zorgen dat innovatie wordt verstikt (Moore, 2003, p. 31 en 32). De vraag waarom grote bedrijven falen is ook het startpunt van de theorie van Christensen, waar het volgende hoofdstuk op zal ingegaan.

De business ecosysteemtheorie houdt dus expliciet rekening met de context/omgeving waarin een bedrijf opereert en de behoefte om te co-evolueren met andere bedrijven in die omgeving. Er is geen vastomlijnde definitie voor business ecosystemen. In het algemeen kan een business ecosysteem worden omschreven als een economische gemeenschap van organisaties en individuen, vergelijkbaar met organismen in een biologisch ecosysteem. Het begrip is meeromvattend dan bijvoorbeeld de onderneming in de ruime zin (*extended enterprise*) of een bepaalde klant-leverancier relatie. Het bestaat uit een keten van consumenten, producenten, leveranciers, concurrenten en andere belanghebbenden, zoals normstellende instanties. Het kan gaan om kleine zakelijke initiatieven, maar ook om hele collecties van ondernemingen.

In de loop der tijd co-evolueren hun kwaliteiten en rollen en hebben zij de neiging zich te richten (*alignen*) op een of meerdere centrale organisaties. Die organisaties met leidende rollen kunnen na verloop van tijd worden vervangen door andere organisaties, maar de functie van ecosysteemleider wordt gewaardeerd door de gemeenschap, omdat het de leden daarvan de mogelijkheid geeft om met gedeelde visie te investeren en om elkaar ondersteunende rollen te geven. Een business ecosysteem houdt geen rekening met traditionele industrie grenzen (Moore, 2003, p. 80-85). Daarmee is het een continue evoluerend systeem waarbij dynamiek in onderlinge relaties het onderzoekselement vormt.

De onderlinge relaties tonen ook de verschillende rollen van een organisatie. Er is sprake van grensoverschrijdende samenwerkingen en bondgenootschappen die verder gaan dan het eigen belang van individuele organisaties. Er ontwikkelen zich binnen een business ecosysteem kwaliteitsstandaarden en integraal toezicht op de naleving ervan; er ontstaat een hechte gemeenschap met een sterk onderscheidend vermogen. *Scale and scope* zijn nog van belang, maar met name voor zover zij bijdragen aan de voortgang van het innovatietraject zodat het bedrijf haar kosten kan verminderen en haar prestatie kan verbeteren (Moore, 2003, p. 57). Modelmatig kan een business ecosysteem worden weergegeven zoals in figuur 1.



Figuur 1: modelmatige weergave van het business ecosysteem, overgenomen uit een vertaling van *Death of competition* (Moore, 2003, p.83).

In het hart van een succesvol business ecosysteem zit een economisch model bestaande uit een deugdzame (*virtuous*) cyclus van investeringen en rendement (Moore, 2003, p.86-90):

- in het business ecosysteem zijn één of meer kwaliteiten die de basis kunnen vormen van grote waarde voor eindgebruikers;
- een kernproduct of dienst met die kwaliteiten genereert een groot verkoopvolume en realiseert grote schaalvoordelen;
- er wordt uiteindelijk een volledige klantervaring verzorgd; en
- de winsten uit de kernproducten en diensten worden (i) herinvesteed in ontwikkeling van de kwaliteiten en nieuwe generaties producten en diensten (innovatietraject); en (ii) geïnvesteerd in leiderschap en ondersteuning van het ecosysteem, zoals gemeenschapontwikkeling (bijvoorbeeld standaardisering, toezicht en geschillenbeslechting binnen de gemeenschap van verbonden bedrijven).

Modelmatig kan de cyclus van investeringen en rendement van een business ecosysteem worden weergegeven als figuur 2:



Figuur 2: modelmatige weergave van de cyclus van investeringen en rendement in een business ecosysteem, overgenomen uit een *Death of competition* (Moore, 2003, p.89).

In het business ecosysteem ontwikkelen de bedrijven zich rond innovatie en werken/ontwikkelen enerzijds samen (*co-evolve*) en anderzijds competitief om nieuwe generaties van producten/diensten te

ontwikkelen en de ervaring van de eindgebruikers te optimaliseren (het oplossen van hun on vervulde behoeften). De in een business ecosysteem ontwikkelde innovaties vereisen de medewerking van zowel de klanten als de leveranciers. Hoe radicaler de innovatie is, hoe diepgaander moeten de andere deelnemers, met name de klanten, daarbij worden betrokken. Hoewel een bedrijf waarschijnlijk zoveel mogelijk autonomie wenst te behouden en haar toekomstige plannen geheim wil houden voor de concurrentie, zal een bedrijf die wens moeten balanceren met de noodzaak om samen te werken met anderen (Moore, 2003, p. 152 en 153).

Wanneer een dergelijke cyclus eenmaal tot stand is gekomen is het voor nieuwkomers lastig om onderdelen daarvan aan te vallen. Naast de opstartkosten komt dat onder meer door de rol die leiders hebben in het business ecosysteem. De andere deelnemers in het business ecosysteem zijn daardoor terughoudend om op een nieuwkomer over te stappen. Het is voor hen namelijk onduidelijk of die nieuwkomer het ten opzichte van de leider kan volhouden, voldoende volume kan leveren, kan beschermen tegen vergelding voor het overstappen, of het business ecosysteem kan gaan leiden (Moore, 2003, p. 91-93).

Een markt is vervolgens stevig in handen en het product of de dienst wordt steeds beter door een steeds efficiënter proces binnen het business ecosysteem. Op een gegeven moment zullen de ideeën en waarden van het business ecosysteem echter verouderden. Tegen die tijd is het risico aanwezig dat een tunnelvisie is ontstaan bij de deelnemers in dat business ecosysteem waardoor het niet tijdig wordt opgemerkt als plotseling het gehele business ecosysteem dreigt om te vallen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door nieuwe innovatieve technieken of werkwijzen, die buiten dat business ecosysteem worden ontwikkeld. Met een frisse benadering uit een nieuw business ecosysteem zouden die nieuwe innovatieve technieken of werkwijzen de on vervulde behoeften van klanten van het bestaande business ecosysteem kunnen gaan vervullen (Moore, 2003, p. 124). Volgens Moore is daarom de enige logische strategie om niet alleen te concurreren door het verbeteren van de producten of diensten van het bedrijf, maar door altijd bezig te zijn met de ontwikkeling van nieuwe en verbetering van bestaande business ecosystemen (Moore, 2003, p. 136).

De evolutie van een business ecosysteem is samen te vatten in vier opvolgende stadia (Moore, 2003):

- a. de geboorte: in deze fase wordt onderzoek gedaan naar het product of de dienst en ligt de focus op het zoeken van de belangrijkste klanten, belangrijkste leveranciers en kanalen. Waardecreatie terwijl tegelijkertijd de concurrentie uit het business ecosysteem wordt gehouden;
- b. expansie: kritische massa wordt bereikt door grotere schaal en reikwijdte, standaardisering van de belangrijkste marktsegmenten;
- c. leiderschap/autoriteit: de focus ligt op het Red Queen effect (Wikipedia-bijdragers, 2017)¹. Enerzijds wordt aangemoedigd dat klanten en leveranciers samenwerken om de volledige klantervaring te verbeteren, anderzijds het behoudt van de sterke onderhandelingspositie ten opzichte van deze entiteiten; en
- d. zelfvernieuwing: implementatie van nieuwe ideeën staat centraal. Er is een strijd met andere business ecosystemen, die moeten worden afgehouden met bijvoorbeeld hoge startkosten. Een business ecosysteem dat zichzelf niet vernieuwd leidt tot het einde van evolutie en zal afsterven.

Binnen een business ecosysteem zijn een aantal strategische rollen van de deelnemende entiteiten. Lansiti en Levien (2004a) hebben die rollen verder uitgewerkt:

- a. *keystone entities*: deze entiteiten spelen een cruciale rol in het business ecosysteem. Hun doel is om de gezondheid van het hele business ecosysteem te verbeteren en voor stabiliteit te zorgen. Het verwijderen van deze entiteiten uit een business ecosysteem zal de implosie van het hele business ecosysteem tot gevolg hebben. Deze entiteiten zetten platformen op, zorgen voor connecties, implementeren technologische innovaties en helpen de andere entiteiten met

¹ Iedere entiteit binnen een business ecosysteem ontwikkelt zich. Een bedrijf moet zich daarom blijven ontwikkelen om dezelfde positie in het business ecosysteem te kunnen behouden ten opzichte van de andere entiteiten. De term is ontleend aan het boek *Through the Looking Glass* van Lewis Carrolls, waarin de Red Queen tegen Alice zegt: "it takes all the running you can do, to keep in the same place."

- anticiperen op nieuwe situaties. Deze entiteiten creëren waarde binnen het business ecosysteem voor zover die cruciaal is voor het overleven van de gemeenschap (lansiti en Levien, 2004a, p. 73 en 74);
- b. *physical dominator*: deze dominante entiteiten integreren agressief verticaal of horizontaal om zelf een deel van het netwerk te houden en managen (lansiti en Levien, 2004a, p. 75);
 - c. *value dominator*: deze entiteiten hebben weinig directe controle over hun business ecosysteem. Ze creëren weinig waarde voor het ecosysteem en trekken er vooral waarde uit (lansiti en Levien, 2004a, p. 75);
 - d. *niche players*: de meeste entiteiten zijn niche spelers. Een niche speler heeft als doel het ontwikkelen van bepaalde kwaliteiten die anders zijn dan die van andere entiteiten in het business ecosysteem. Door samen te werken met de andere niche spelers kan een niche speler al haar energie richten op haar eigen expertise. Wanneer zij daar ruimte voor krijgen representeren de niche spelers het grootste deel van het business ecosysteem en zijn zij verantwoordelijk voor de meeste waarde-creatie en innovatie. Innovatie – de kern van hun specialisatie en differentiatie strategie – is kritisch voor hun succes in de strijd met de andere entiteiten (lansiti en Levien, 2004a, p. 77).

In hun boek *The Keystone Advantage. What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. (2004) hebben lansiti en Levien een definitie gegeven voor een gezond business ecosysteem. Een gezond business ecosysteem is volgens hen een business ecosysteem dat als een geheel duurzaam kansen creëert voor haar deelnemers en voor hen die daarvan afhankelijk zijn (lansiti en Levien, 2004b, p. 115 en 138). Een business ecosysteem functioneert goed als ieder domein dat kritisch is voor de levering van een product of dienst gezond is. De breekbaarheid van één enkel domein kan de prestatie van het gehele ecosysteem ondermijnen (lansiti en Levien, 2004b, p. 113).

lansiti en Levien hebben een aantal algemene criteria gegeven op basis waarvan kan worden onderzocht of een business ecosysteem gezond is. Dat hangt onder meer af van de volgende factoren:

- a. productiviteit (lansiti en Levien, 2004b, p. 117-124): hoe effectief kan een business ecosysteem grondstoffen omzetten in producten? Hoe effectief is het business ecosysteem in het omzetten van innovatie in lagere kosten en nieuwe producten en diensten;
- b. robuustheid (lansiti en Levien, 2004b, p. 125-132): een business ecosysteem zou in staat moeten zijn om verstoringen en disrupties te confronteren en overleven. Er dient een voorspelbare omgeving te zijn die schokken absorbeert en buffers heeft die veranderingen kunnen opvangen; en
- c. creatie van niches (lansiti en Levien, 2004b, p. 133-137): in hoeverre ontstaan er nieuwe ondernemingen en producten als gevolg van de komst van nieuwe technologieën. Dus de groei van de variëteit in technieken, producten en bedrijven.

De business ecosysteemtheorie van Moore, verder uitgewerkt door lansiti en Levien, geeft daarmee een helder model om een sector en de context van een entiteit in die sector te visualiseren, de strategieën van entiteiten in dat ecosysteem te beoordelen en te onderzoeken of een business ecosysteem 'gezond' is. Aangenomen wordt dat het notariaat zich goed voorbereidt op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen, als er sprake is van een gezond business ecosysteem. Hierna zal de business ecosysteemtheorie op het notariaat worden toegepast.

2.4. Het business ecosysteem van het notariaat

Modellen geven op vereenvoudigde wijze een situatie weer zonder rekening te houden met de complexiteit van de feitelijke situatie. Zo ook de business ecosysteemtheorie van Moore wanneer die op het notariaat wordt toegepast. Hierna worden met behulp van zijn theorie de (uitsluitend) belangrijkste entiteiten van het business ecosysteem van het notariaat benoemd, nadat eerst nog op de theoretische positie en publieke taak van de notaris wordt ingegaan.

2.4.1. De theoretische positie van de notaris: een blik op flexibiliteit

Een notaris is een dienstverlener die de wettelijke verplichting (juridisch monopolie) heeft om haar diensten te verrichten binnen het vastgoed, op het gebied van personen- en familierecht en het ondernemingsrecht. Hij of zij is een (in beginsel) onafhankelijke en onpartijdige persoon, die rekening houdt met de belangen van alle betrokkenen. Een notaris heeft ook de plicht om die diensten te verlenen (ministerieplicht) en tevens een geheimhoudingsplicht ten aanzien van de informatie die hij krijgt bij de uitoefening van zijn beroep. Gemaakte afspraken legt de notaris vast in een notariële akte. Bij een transactie zullen de gelden over het algemeen ook via de kwaliteitsrekening van de notaris worden voldaan om te voorkomen dat er discussies ontstaan over het 'gelijk oversteken' van de *assets* en de gelden. In het geval er toch iets mis mocht gaan is de notaris goed verzekerd. De notaris geeft de maatschappij het vertrouwen dat op een aantal belangrijke momenten de juiste afspraken worden vastgelegd en dat een transactie op een veilige manier wordt afgerond.

De inbreng van deze zekerheden kan worden verdiept vanuit de zogenaamde "transactiekostentheorie" van Coase (Coase, 1937). Diverse economische theorieën hebben het uitgangspunt dat bij een transactie alle benodigde informatie over het heden en de toekomst volledig transparant en beschikbaar is en partijen met die informatie altijd volledig rationeel en zonder transactiekosten handelen. Coase stelt echter dat er per definitie sprake is van een informatietekort en onzekerheid bij transacties. Omdat betrokken partijen nooit alle informatie hebben, handelen actoren altijd met een beperkte rationaliteit (*bounded rationality*). Hij stelt daarom dat instituties – zoals een notaris – noodzakelijk zijn om die onzekerheden te reduceren. De notaris verlaagt de onzekerheid in een transactie en verlaagt daarmee ook de transactiekosten. Daar staat tegenover dat de notaris zelf ook (transactie)kosten met zich meebrengt.

De analyse van instituties is verder vorm gegeven door Williamson (2000, p.595-613). In zijn model is de notaris onderdeel van niveau 2 "de wettelijke institutionele omgeving" (formele instituties). Tradities en normen vormen het eerste niveau, bepaalde contracten het derde niveau en de prijzen van goederen als resultante van vraag en aanbod zijn niveau 4. Met dit ordeningsmodel beoogde Williamson de mate van veranderingssnelheid inzichtelijk te maken, waarbij niveau 1 zeer moeilijk is te veranderen en niveau 4 continue verandert. De institutionele omgeving waartoe de notaris behoort zou volgens hem dan ook niet eenvoudig te veranderen zijn. Dit is mede te wijten aan de opzet van de werkzaamheden van de notaris. Juist vanwege het geschatte belang van vertrouwen en zekerheden bij de totstandkoming van transacties is de werkwijze van het notariaat in hoge mate gelijk en wettelijk vastgelegd. Ook het juridische monopolie draagt hieraan bij – de speelruimte van mogelijkheden is wettelijk gelimiteerd. Daarnaast wordt in deze economisch goede tijden door de notaris winst gemaakt waardoor de noodzaak tot verandering niet wordt gevoeld en zijn de toetredingskosten voor externe partijen hoog (de regulering van de toetreding tot de markt vindt met name plaats op basis van hoge opleidingseisen en wettelijke vereisten).

Het notariaat is verweven door de hele maatschappij en haar business ecosysteem is dan ook zeer divers. Het is niet relevant om een volledig overzicht te geven van de entiteiten in haar business ecosysteem, maar de belangrijkste (categorieën van) actoren worden hierna beknopt weergegeven, tezamen met hun rol en (verwachte) strategie.

Actoren	Rol	Strategie
Notariskantoren	Overheid/belanghebbende	Niche players / value dominators
Beroepsorganisatie (KNB)	Overheid/belanghebbende	Keystone
Software leveranciers	Leverancier	Physical dominators
Publieke organisaties (Belastingdienst, Kadaster, Handelsregister)	Overheid	Keystone
Gerelateerde dienstverleners (fiscalisten, advocaten, accountants, makelaars)	Leverancier/belanghebbende	Niche players / value dominators

Particulieren, ondernemingen	Markt	Value dominators
Banken	Markt	Value dominators

Tabel 1: Schematische weergave business ecosysteem van het notariaat.

Het notariaat bestaat al meerdere eeuwen en zit volgens de theorie van Moore voor wat betreft de evolutie van business ecosystemen in het stadium van vernieuwing, waarin de implementatie van nieuwe ideeën centraal zou moeten staan. Het feit dat Widev concludeert dat vastgoedconsultants rekening moeten houden met disruptieve beïnvloeding door de ontwikkeling van nieuwe technologieën door technologiebedrijven laat zien dat er een strijd wordt aangegaan met andere business ecosystemen.

2.4.2. Stakeholders in het business ecosysteem

Een aantal relevante aspecten van de belangrijkste stakeholders in het business ecosysteem van het notariaat zijn hierna opgenomen.

Notariskantoren

In juli 2019 waren er ongeveer 1256 notarissen en 2051 kandidaat-notarissen (waaronder toegevoegd notarissen). Zij zijn georganiseerd in 771 verschillende kantoren, die vaak ook onderlinge samenwerkingsverbanden hebben, zoals bijvoorbeeld NICO, Nationale Notaris en Netwerk Notarissen (KNB, 2019). Er zijn 458 traditionele eenmanskantoren; kantoren waar slechts één notaris werkt. Een individueel kantoor kan ook veel (kandidaat) notarissen hebben, zoals Loyens & Loeff met 70 (kandidaat) notarissen (Advocatie, 2019).

Een notariskantoor kan op verschillende manieren zijn georganiseerd, maar bijna ieder kantoor gaat uit van een model waarbij een partner (de notaris) één of meerdere kandidaat-notarissen voor zich heeft werken. Afhankelijk van het type werkzaamheden betaalt de cliënt daar een vaste prijs voor of een prijs op basis van het aantal gespendeerde uren. Na ieder jaar wordt na aftrek van de beloning van de werknemers en andere kosten, de winst uitgekeerd aan de partners. Afhankelijk van de samenstelling van de partnergroep zal er een bepaalde dynamiek zijn met betrekking tot de te maken kosten, waaronder investeringen in het kantoor (innovatie) voor de (middel)lange termijn. Een belangrijk element hierbij is de verhouding tussen oudere partners die tegen de pensioengerechtigde leeftijd aan zitten en jonge partners die de praktijk nog jaren moeten voortzetten.

In nagenoeg alle gevallen zal onderliggend tot in detail (per 6 of 12 minuten) worden bijgehouden hoeveel tijd de (kandidaat)notaris besteed aan de werkzaamheden afgezet tegen het uurtarief dat op die werknemer of partner van toepassing is. Intern worden de (kandidaat)notarissen afgerekend op hun "billables" (dwz geschreven uren / omzet). Bij ieder kantoor zijn de vereiste declarabele uren/omzet en de exacte structuur anders, maar op hoofdlijnen komt deze structuur overal overeen. Deze resultaten hebben uiteraard gevolgen voor de beoordeling van die partner/werknemer en de te maken salarisstappen of te ontvangen bonussen. Het voordeel van dit systeem is dat eenvoudig op redelijk objectieve wijze is te meten wat de directe invloed van de werkzaamheden van die persoon is op de omzet van kantoor. Er is daarom een sterke incentive om uitsluitend met declarabel werk bezig te zijn, omdat men daarop wordt afgerekend. Niet-declarabel werk (administratief werk, presentaties, werk in het kader van het updaten van modelakten, IT ontwikkeling, et cetera) zorgt niet rechtstreeks voor extra omzet en wordt daarom over het algemeen anders beoordeeld. Die werkzaamheden hebben vaak slechts indirect en op subjectieve wijze invloed op de beloning van de werknemer. De aandacht voor niet declarabel werk, dat vaak op de langere termijn indirect invloed heeft op de omzet, kan dus in de knel komen met declarabel werk.

Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie (KNB)

De rol van de notaris is verankerd in de Wet op het notarisambt (WNA) en gerelateerde verordeningen, reglementen, besluiten en beleidsregels. Op basis van die wetgeving is iemand die werkzaam is in het notariaat ook lid van de KNB. Van oorsprong is dit een belangenvereniging, maar sinds de invoering

van de WNA in 1999 is dit een publiekrechtelijke organisatie. De KNB ondersteunt (kandidaat-)notarissen bij het uitoefenen van hun beroep en behartigt hun belangen in de politiek.

De KNB sluit bijvoorbeeld centraal de beroepsaansprakelijkheidsverzekering voor de notarissen af, zonder welke verzekering het vertrouwen in het notariaat een groot risico zou lopen.²

De KNB heeft een belangrijke rol bij de vorming van nieuwe wetgeving en onderliggende regelgeving in het notariaat en gerelateerde zaken. De KNB ondersteunt het notariaat tevens met ICT-voorzieningen, zoals het door het notariaat ontwikkelde Platform Elektronische Communicatie (PEC). Het PEC is een platform waarop inmiddels meer dan twintig applicaties worden ontsloten, zoals het Centraal Digitaal Repertorium voor de Belastingdienst (CDR), Centraal Levenstestamentenregister (CLTR), Centraal Testamentenregister (CTR), de banken (Elektronische Communicatie Hypotheken (ECH)), Verificatie Informatie Systeem (VIS) en Basisregistratie Personen (BRP) (Rip, 2017, p. 30). Er wordt constant gekeken welke applicaties van partijen in het ecosysteem van het notariaat verder nog kunnen worden aangesloten. Met name de verdere integratie en digitalisering van de vastgoedketen staat hoog op de agenda. Al deze applicaties worden bevraagd en gevoed gedurende de diverse werkzaamheden van een notaris. Deze rol waarbij connecties worden gemaakt en platformen worden opgezet zijn tekenend voor een entiteit met een *keystone* strategie.

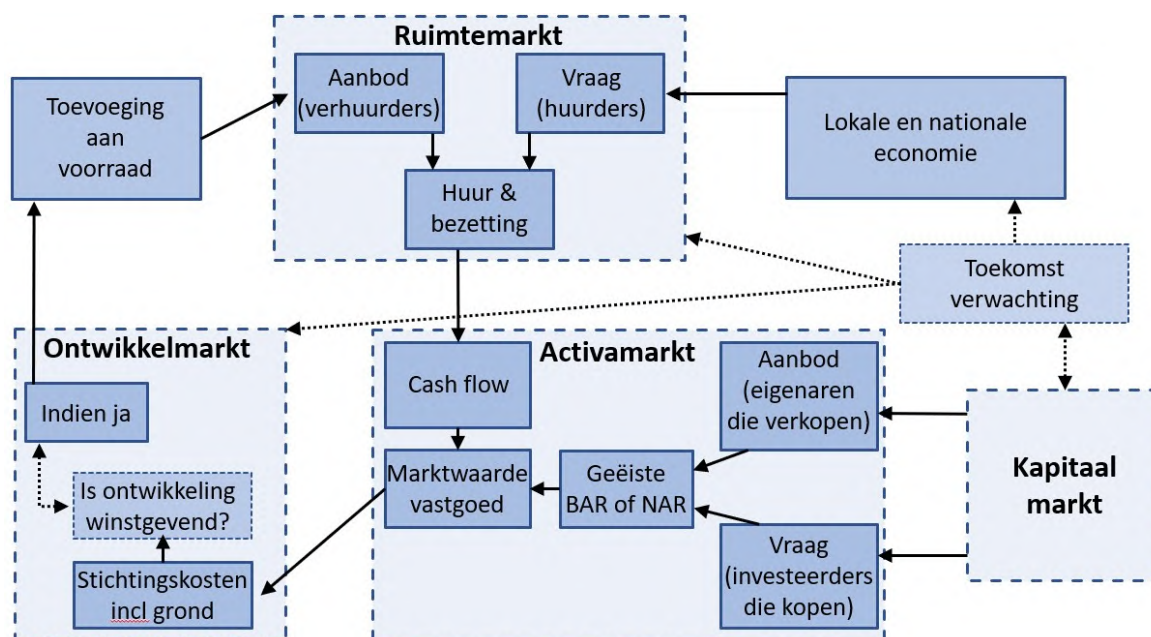
Software leveranciers

Notariskantoren maken daarnaast gebruik van softwarepakketten zoals Nextassyst, Quantaris en Van Brug. Dit type software begon ooit als eenvoudige kaartenbak, maar richt zich tegenwoordig op het gehele proces bij een notaris vanaf het moment dat een cliënt binnenkomt totdat een dossier is afgerond en is over het algemeen geïntegreerd met de ICT toepassingen van de KNB zoals het PEC. Deze markt is bijna volledig in handen gekomen van Total Specific Solutions (TSS) - de aandeelhouder van onder meer Quantaris en Van Brug - en Devoon (Lexxyn Groep). TSS is ook actief in de markt voor software voor gemeentes en had daar een soortgelijk monopolie. De bedrijven in die markt die TSS als aandeelhouder hadden verhoogden in korte tijd hun tarieven met soms meer dan 1000% onder het mom van 'investeringen in vernieuwing van software', terwijl de gemeenten dat niet zo ervoeren (Sanders, 2017). Er is in feite sprake van een *lock-in*, waardoor het notariaat bijna volledig afhankelijk is van deze tech-leveranciers. Inmiddels vindt ook een initiatief plaats van meerdere (NICO) notariskantoren die een eigen (voor en door het hele notariaat) softwarepakket willen opzetten, omdat de innovatie van de software door de gevestigde softwareleveranciers naar hun mening niet opschiet. Dit initiatief genaamd "Nobilex", uiteindelijk mede gefinancierd met een garantie van de KNB, dient zo de notariële software markt weer in beweging te krijgen en dient de situatie die bij de gemeentes plaatsvond te voorkomen. De *niche* spelers/*value dominators* (notariskantoren) worden dus door de *keystone* entiteit (KNB) geholpen om een monopolie van de *physical dominator* (software leveranciers) te voorkomen.

2.5. Inbedding van het notariaat in de vastgoedmarkt en het feitelijke werkproces

Één van de drie rechtsgebieden waar de notaris actief is, is het vastgoed. De rol van de notaris is dan ook ingebed in de vastgoedmarkt. De vastgoedmarkt kan worden gezien als een verzameling van meerdere deelmarkten die met elkaar samenhangen (Vlek, 2009) en bestaat uit diverse 'ecosystemen'. Een vereenvoudigd model van de vastgoedmarkt is hierna in figuur 3 weergegeven:

² Kortgezegd wordt de beroepsaansprakelijkheidsverzekering voor claims met een hoogte tot maximaal EUR 25 miljoen centraal door de KNB geregeld. Kantoren die grotere zaken behandelen hebben meestal zelfstandig aanvullende verzekeringen die claims dekken oplopend tot EUR 350 miljoen.



Figuur 3: schematische weergave van de relatie tussen deelmarkten in de vastgoedsector, overgenomen van Vlek (2009), p. 17.

Binnen de vastgoedmarkt is de notaris met name actief in de ontwikkelmarkt, activamarkt en kapitaalmarkt. De wettelijke basis van zijn betrokkenheid in die markten is met name gelegen in artikel 3:84 lid 1 juncto 3:90 lid 2 van het Burgerlijk Wetboek: “Voor overdracht van een goed wordt vereist een levering krachtens geldige titel, verricht door hem die bevoegd is over het goed te beschikken. De voor overdracht van onroerende zaken vereiste levering geschiedt door een daartoe bestemde, tussen partijen opgemaakte notariële akte, gevolgd door de inschrijving daarvan in de daartoe bestemde openbare registers. (...)”

Vooralsnog is de rol van de notaris in het notariële ecosysteem en meer specifiek in de vastgoedmarkt (in de ontwikkelmarkt, activamarkt of kapitaalmarkt) abstract benaderd. In de praktijk gaat het om transacties waarbij de notaris in samenwerking met andere actoren in haar ecosysteem diverse werkprocessen doorloopt om een transactie tot een goed einde te brengen.

Als voorbeeld is hierna in tabel 2 het feitelijke werkproces/stappen van een notaris bij een reguliere transactie van commercieel vastgoed tussen professionele partijen in de activamarkt uiteengezet. De vermelde stappen vloeien, afhankelijk van timing, type partijen en vastgoed, in elkaar over. De volgorde en hoofdlijnen zullen meestal hetzelfde zijn, maar de details zijn altijd anders.

Op basis van de conclusies van Widev ten aanzien van de ontwikkeling van de rol van vastgoedadviseurs zoals beschreven in paragraaf 2.2 is een inschatting gemaakt in hoeverre de verwachting is gerechtvaardigd dat een betreffend onderdeel van het werkproces op door technologische ontwikkelingen zal worden beïnvloed, waardoor mogelijk andere partijen dan een notaris (delen van) die werkzaamheden kunnen gaan overnemen.

Op die basis is de inschatting dat de rode processen het meeste risico lopen op beïnvloeding en oranje is de tussencategorie. In de tabel is de specialistische kennis (waar meer *softe skills* voor nodig zijn) met groen aangegeven, omdat die op basis van de conclusies van Widev het minste risico op beïnvloeding door technologische ontwikkeling lijken te lopen. In Hoofdstuk 4 is door middel van een enquête onderzocht of deze inschatting ook door de vastgoedspecialisten van het notariaat zelf zo wordt ervaren.

Transactieproces commercieel vastgoed – notariële betrokkenheid		
	Fase	Feitelijke werkzaamheid
1.	Koop	Onderhandelingen Letter of Intent (LOI)
		Opstellen LOI

		Onderzoek naar partijen (via BRP, VIS, handelsregister, CAHR, UBO-register)
		Onderzoek naar vastgoed (via kadaster (uittreksels, verkrijgingstitels, splitsingsakten, erfpachtakten))
		Onderzoek naar herkomst gelden
		Opstellen due diligence rapport ten behoeve van verkoper (VDD) of koper (en eventueel de nieuwe financier)
		Onderhandelingen koopovereenkomst
		Opstellen koopovereenkomst
2	Levering	Begeleiding processen tussen koop en levering
		Opstellen leveringsakte en volmachten
		Passeren leveringsakte
		Registratie van akten (levering, doorhaling, hypotheek bij het kadaster)
		Opstellen nota's van afrekening
3	Financiering	Geldverkeer via kwaliteitsrekening
		Regelen aflossing oude lening
		Opstellen akte doorhaling oude hypotheek
		Passeren akte doorhaling oude hypotheek
		Opstellen akte nieuwe hypotheek
		Passeren akte nieuwe hypotheek

Tabel 2: Schematische weergave van de notariële betrokkenheid bij een transactieproces van commercieel vastgoed.

Een deel van de vermelde werkzaamheden, zoals het opstellen van de koopovereenkomst, wordt ook door advocaten gedaan. In de particuliere markt is het zelfs zo dat makelaars vaak de koopovereenkomst opstellen (volgens het NVM model). In Amsterdam daarentegen komen de makelaars zelfstandig met partijen naar de notaris voor de koopovereenkomst. Uit het vorenstaande overzicht blijkt dat een notaris een groot deel van de tijd bezig is met procesmatige activiteiten in het kader van een vastgoedtransactie.

2.6. Actualiteiten positie notariaat

Binnen het notariaat is momenteel veel aandacht voor een aantal onderwerpen als gevolg van politiek en technologische ontwikkelingen, die van grote invloed zullen zijn op haar business ecosysteem en haar rol binnen het meer specifieke vastgoed ecosysteem. Hierna worden de belangrijkste actualiteiten kort toegelicht:

Centraal digitaal aandeelhoudersregister (CAHR) en UBO (ultimate beneficiary owner) register

Het CAHR wordt mogelijk het volgende register dat wordt gebouwd en aangesloten op het PEC platform. Tot op heden vinden deze werkzaamheden/processen plaats met papieren aandeelhoudersregisters of 'UBO formulieren' die bij ieder kantoor anders zijn en (mede) daardoor zeer bewerkelijk en klantonvriendelijk zijn. De verplichting tot het bouwen van het UBO register vloeit voort uit Europese regelgeving en zal daarom zeker doorgang vinden en wordt gebouwd door het handelsregister. De Autoriteit Persoonsgegevens heeft voor wat betreft het CAHR gesteld nog niet overtuigd te zijn van de noodzaak van het instellen van een dergelijk register vanwege de inbreuk die het zou opleveren op de privacy (KNB, 2019b). Het CAHR zal bij doorgang echter niet openbaar worden en zou de notaris helpen in haar poortwachtersrol bij de voorkoming van financieel-economische criminaliteit. Het CAHR zal worden gevuld door notarissen met alle objectief verifieerbare informatie (gebaseerd op notariële akten) over belangen in vennootschappen, in plaats van de voormelde papieren registers. Het CAHR zou daarmee een objectieve controle worden voor de informatie die partijen zelf in het UBO register dienen in te vullen. Het handelsregister registreert tot op heden uitsluitend of een vennootschap een enig aandeelhouder heeft.

Digitale akte

De KNB streeft naar een volledig digitale akte. De huidige wetgeving is daar niet op berekend, maar een wijziging van de WNA in de komende jaren zou de weg grotendeels vrij moeten maken. Daarnaast wordt het vanuit Europese regelgeving vanaf 1 augustus 2021 verplicht mogelijk om een besloten vennootschap (BV) digitaal op te richten; de notaris zal hier waarschijnlijk haar instrumenterende rol behouden (FD, 3 juli 2019). Momenteel wordt onderzocht hoe de digitale akte vorm moet worden gegeven. In dit verband speelt digitale identificatie een belangrijke rol.

Digitale identificatie/ondertekening

Belangrijkste obstakel bij een digitale akte is de digitale identificatie van partijen/digitale ondertekening van documenten. Op dit moment is er geen Nederlands digitaal middel dat volgens de Europese eIDAS verordening het gewenste niveau 'hoog' haalt. Digitale identificatie zoals die nu plaatsvindt, bijvoorbeeld identificatie op basis van een Facebook account, *two-factor authentication* bij een bank, of DigiD is niet voldoende en fraudegevoelig, ondanks dat de *margin of error* daarbij klein is. De kwaliteit van de identificatie bij de ondertekening van juridische documenten of bijvoorbeeld in de zorg, dient indien mogelijk van het hoogste niveau te zijn. Om die reden heeft de KNB een "NotarisID" ontwikkeld dat wel aan de vereisten van de eIDAS verordening voor het niveau 'hoog' kan voldoen. Het business plan van dit private (!) middel is in september 2019 in de Ledenraad van de KNB goedgekeurd en het middel wordt daardoor waarschijnlijk al eind 2020 geïntroduceerd.

Poortwachtersrol

De notaris krijgt vanuit de maatschappij steeds meer een rol in fraudepreventie en preventie van ondermijning. In het kader van deze scriptie is het relevant om te benoemen welke praktische gevolgen dit momenteel heeft voor de bedrijfsvoering van de notariskantoren. Wanneer iemand van de diensten van de notaris gebruik wenst te maken is de notaris verplicht onderzoek te doen naar:

- a. de (identiteit van alle) betrokken partijen. Voor identificatie van natuurlijke personen was een paspoort of rijbewijs en het *in personam* verschijnen voor de notaris ooit voldoende. Daarnaast worden controles gedaan in het BRP. Voor vennootschappen ging het om onder meer controles in het handelsregister, notariële akten ten aanzien van een vennootschap, of het (papieren) aandeelhoudersregister.
Daar zijn recent diverse verplichtingen bij gekomen dan wel uitgebreid. Zo dient op basis van de Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme (WWFT) onderzoek te worden gedaan naar de achterliggers van alle partijen (*ultimate beneficial owner; UBO* of *Pseudo-UBO*); het eerder genoemde UBO register en CAHR kunnen de notaris met die taak gaan helpen. Indien een persoon een politiek prominent persoon (*politically exposed person; PEP*) blijkt te zijn is verscherpt toezicht verplicht gesteld. Het controleren van een paspoort via VIS is niet langer voldoende; de KNB heeft in een verordening vastgelegd dat alle paspoorten op eenzelfde wijze door middel van speciale scanners op echtheidskenmerken moeten gecontroleerd. Terwijl veel van deze verplichtingen vanuit Europese of Nederlandse politiek worden opgelegd, is diezelfde politiek helaas niet altijd bereid om het notariaat alle middelen te geven om die controles te doen; zo wordt het niet mogelijk om een BTW toets te doen (FD, 3 juli 2019); en
- b. de achtergrond van een transactie en de herkomst van gelden die daarbij worden gebruikt. Indien er sprake is van een ongebruikelijke transactie dient een melding te worden gedaan bij de Financial Intelligence Unit Nederland (FIU) (*MOT melding*). Het aantal middelen dat de notaris heeft om hier echt onderzoek naar te doen is ook beperkt.

Privacy

Van oudsher is privacy al een belangrijk onderwerp binnen het notariaat; vanuit Europese regelgeving zijn de afgelopen jaren steeds meer verplichtingen opgelegd. De Europese General Data Protection Regulation (GDPR) die in Nederland per 25 april 2018 is geïmplementeerd als de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) legt diverse regels op over de wijze waarop omgegaan dient te worden met persoonsgegevens. Dat raakt de kern van de werkzaamheden van een notaris die persoonsgegevens bij al zijn werkzaamheden gebruikt en registers voert met die informatie (kadaster,

handelsregister, CTR, CLTR, CDR, binnenkort CAHR en NotarisID, et cetera), zie ook de poortwachtersrol hiervoor.

Nieuwe technologieën

Behalve door de politiek wordt de rol van de notaris nog meer beïnvloed door technologische ontwikkelingen. Hierbij wordt in eerste instantie gedacht aan *smart contracts* op basis van *blockchain technologie*, *artificial intelligence* en *cryptocurrencies*, zoals bitcoin of libra van Facebook. Een *smart contract* is een digitaal protocol dat er voor zorgt dat een contract automatisch wordt uitgevoerd zodra aan de voorwaarden wordt voldaan; de afspraken zijn traceerbaar en onomkeerbaar. Kortgezegd zou het mogelijk moeten zijn om een *smart contract* te maken op basis waarvan vastgoed automatisch aan een koper wordt geleverd zodra de koper betaalt. De betaling zou geautomatiseerd kunnen worden waarbij een rol kan zijn weggelegd voor cryptocurrencies als vervanging van de kwaliteitsrekening van de notaris. Alle controles die een notaris doet zouden als voorwaarden in een *smartcontract* kunnen worden opgenomen en digitaal moeten kunnen worden vervuld. In theorie zou dit de notaris overbodig kunnen maken.

Artificial intelligence kan bijvoorbeeld worden gebruikt bij het voorafgaande *due diligence* proces, waarbij onderzoek wordt gedaan in akten die zijn ingeschreven in het kadaster naar bijzondere bepalingen betreffende het vastgoed, zoals overdrachts- of verhuurbepalingen. Er zijn momenteel diverse partijen die dit proces proberen te automatiseren door middel van *artificial intelligence*. Over het algemeen zijn dit producten die beter worden naar mate er vaker gebruik van wordt gemaakt. Op dit moment is de kwaliteit nog niet goed genoeg en is het gemak van het gebruik nog niet voldoende.

De rol van de notaris zal waarschijnlijk op den duur meer verschuiven naar het controleren van de inhoud van (de voorwaarden van) *smart contracts* en of de algoritmes van de gebruikte *artificial intelligence* goed is afgesteld. Een veel gehoorde gedachte bij *smart contracts* is dat er altijd een instantie moet zijn die kan optreden in het geval een *smart contract* vastloopt of een ongewenst resultaat geeft. Hier zou op den duur een rol voor het notariaat kunnen zijn weggelegd.

2.7. Conclusie

In het voorgaande hoofdstuk is besproken binnen welke context het notariaat opereert door eerst stil te staan bij de theorie omtrent business ecosystemen, daarna de vastgoedmarkt te visualiseren, vervolgens de notariële werkprocessen bij een transactie van commercieel vastgoed te beschrijven en tot slot een aantal actualiteiten te benoemen.

Uit het hoofdstuk is gebleken dat die context snel verandert. Die veranderingen worden gedreven door de politiek, technologische ontwikkelingen en de maatschappij als geheel. Door die veranderende context is het notariaat zelf ook gedwongen om te veranderen, omdat anders het business ecosysteem van het notariaat – volgens de business ecosysteemtheorie – zal afsterven.

Hoofdstuk 3. Theoretische aspecten van innovatie

3.1. Inleiding

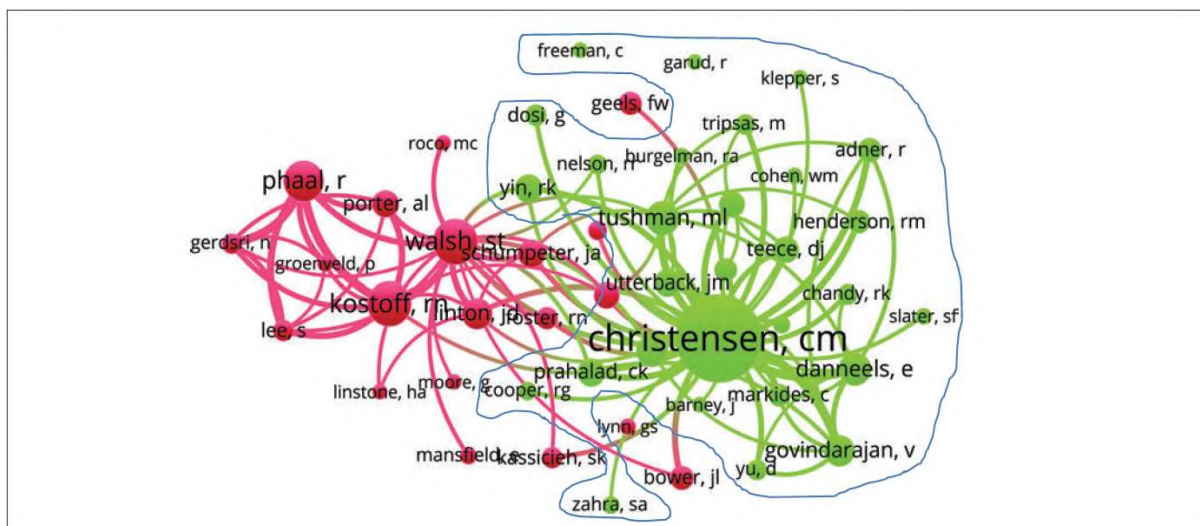
In dit hoofdstuk worden de principes van de innovatietheorie van Christensen besproken. Zijn innovatieprincipes laten zien waarom bestaande bedrijven (bedrijven die al actief zijn in een markt) moeilijk kunnen anticiperen op disruptieve technologieën. De achterliggende theorie over “waardenetwerken” vertoont veel overeenkomsten met de begrippen “business ecosysteem” van Moore en “waardeketen” van Porter. Op basis van de voormelde principes is door Christensen en Raynor in *The innovator's solution* een theoretisch model ontwikkeld over hoe organisaties de kans van slagen van innovaties, waaronder de ontwikkeling van disruptieve technologieën, kunnen vergroten (deelvraag 2).

3.2. Disruptieve innovatietheorie van Christensen: reflectie en verantwoording

Het is niet geheel duidelijk wanneer voor het eerst specifiek onderzoek werd gedaan naar innovatie met een focus op organisaties. In algemene termen is de verbetering van productiviteit door gebruik van machines en innovatieve processen al onderwerp van discussie sinds *The Wealth of Nations* (1776) van Adam Smith. Meer recent heeft Schumpeter (1912) de nadruk gelegd op het belang van ondernemende activiteiten voor technologische ontwikkeling en daaropvolgende economische groei. Volgens Schumpeter verschaft succesvolle innovatie tijdelijke marktmacht, die de winsten en marktaandelen van op verouderde (voorgaande) technieken gebaseerde bedrijven aantast in een nooit eindigend proces van opkomst en ondergang worden oude bedrijven vernietigd door nieuwe bedrijven (*creative destruction*). Nog recenter hebben Abernathy en Utterback (1978) hun model voor de ontwikkeling van radicale innovaties beschreven in verband met nieuwe vraag en de introductie van superieure prestaties, zonder uitsluitend te zoeken naar kostenverlaging met behulp van standaard technologieën. Zulke innovaties zouden concurrentievoordeel creëren ten opzichte van het bestaande aanbod, aldus Porter in zijn boek *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985). In datzelfde boek omschrijft Porter ook het concept ‘waardeketen’. Hij stelt dat concurrentievoordeel niet kan worden begrepen door een bedrijf als geheel te zien. Het is noodzakelijk om op een systematische manier alle activiteiten die een organisatie uitvoert te onderzoeken om de bronnen van concurrentievoordeel te analyseren (Kawamoto, 2019, p. 73 en 74).

In de jaren '90 werd vervolgens door Christensen, in verband met zijn onderzoek naar de vraag waarom bedrijven moeilijk kunnen anticiperen op veranderingen, de disruptieve innovatietheorie ontwikkeld en beschreven in zijn boek *The innovator's dilemma* (1997). Op basis van die principes zijn door Christensen en Raynor in het boek *The innovator's solution* (2003) uitgangspunten ontwikkeld hoe organisaties de kans van slagen van innovaties, waaronder de ontwikkeling van disruptieve technologieën, kunnen vergroten.

Aangezien het onderhavige onderzoek onder meer de theorieën van Christensen als basis heeft, is het belangrijk om vast te stellen in hoeverre de theorieën van Christensen leidend zijn op het gebied van innovatie/disruptie. Kawamoto heeft in 2019 bibliometrisch onderzoek gedaan naar het gebruik van de term ‘*disruptive innovation*’ in onderzoeken/papers en heeft de belangrijkste onderzoekers en hun relevante werk in dit netwerk geanalyseerd. Het onderzoek laat de centrale rol van Christensen zien in dit onderzoeksgebied: de aandacht concentreert zich rond zijn theorie en Christensen helpt omgekeerd ook in de verdere ontwikkeling van dit netwerk met een aantal gelijkgestemden (Kawamoto, 2019, p. 77). Het netwerk is visueel weergegeven in de onderstaande figuur 4. De groene groep zijn de auteurs die zich meer focussen op (kritiek op) de theorie en de rode groep focust zich meer op de toepassing van de theorie.



Figuur 4: auteur co-citatie netwerk, overgenomen van Kawamoto (2019), p. 77.

De theorie van Christensen is na de publicatie van *The innovator's dilemma* in diverse papers verder ontwikkeld (Kawamoto, 2019, p. 75 en 76). Voor zover die ontwikkelingen relevant zijn voor dit onderzoek zijn die ontwikkelingen meegenomen in de hierna besproken theoretische aspecten van de theorie.

3.3. Centrale onderzoekselementen

Alvorens inhoudelijk te gaan op de theorie van Christensen wordt eerst nog stil gestaan bij de conceptualisering van een aantal centrale onderzoekselementen. Deze definities zijn van belang voor een goed begrip van de verdere inhoud:

- i. 'technologie': dit is het proces waarmee een organisatie arbeid, kapitaal, materialen en informatie omzet in producten en diensten met een hogere waarde (Christensen, 1997, p. xvii). Alle bedrijven hebben technologie; in het notariaat kan allereerst worden gedacht aan de werknemers, notariële akten, alle software waar gebruik van wordt gemaakt (zowel van een kantoor zelf als vanuit de KNB) en alle ingeslepen processen die worden gevolgd in het kader van de dienstverlening. Widev heeft in zijn scriptie gebruik gemaakt van de iets afwijkende term 'Real Estate Technology', waarmee hij refereert naar 'de services' van reeds bestaande vastgoedorganisaties, die technologiebedrijven op disruptieve wijze proberen te verbeteren met behulp van nieuwe technologieën en innovaties (Widev, 2018, p. 10 en 11).
- ii. 'innovatie'. Dit is het proces dat betrekking heeft op een verandering van technologie binnen een bedrijf.
- iii. 'conventionele technologie' of 'conventionele innovatie', vrij vertaald van het Engelse '*sustaining technology*' of '*sustaining innovation*': wanneer een bedrijf de prestaties van bestaande technologie verbetert op een wijze die door haar belangrijkste (type) klanten in de grootste markten historisch gezien wordt gewaardeerd, wordt gesproken over ontwikkeling van conventionele technologie. De meeste vooruitgang van technologie binnen een bedrijf heeft het karakter van ontwikkeling van conventionele technologie. Veel gebruikte voorbeelden hiervan zijn een nieuw ontwikkelde computer die sneller gaat dan zijn voorganger of een nieuwe versie van een geheugenkaart die meer opslagruimte heeft dan de vorige versie.
- iv. 'disruptieve technologie' of het tegenwoordig meer gebruikte 'disruptieve innovatie': disruptieve innovaties zijn innovaties die in het begin vaak een slechtere productprestatie hebben ten opzichte van de bestaande producten in de reguliere markt. Hun waarde propositie is anders en normaal gesproken zijn ze goedkoper, eenvoudiger, kleiner en handiger in gebruik. Na verloop van tijd verbetert hun productprestatie echter met behoud van de andere voordelen en zal de

disruptieve technologie ook de grote markten met de hoge marges waar de bestaande bedrijven en bestaande producten zich eerst veilig waanden volledig overnemen. Voorbeelden van technologieën die disruptief zijn, of dat ooit waren, zijn elektrische auto's, Airbnb, digitale fotografie, *blockchain*, *artificial intelligence*, mobiele telefoons, online veilingen van vastgoed of kunst. Disruptieve technologieën ontwikkelen zich vaak aan de randen van de markt, daar waar de kleine klanten zitten met de lage marges, die voor de bestaande bedrijven niet interessant zijn en door de producten van de bestaande partijen niet goed worden geholpen. Daar ontstaat ruimte voor alternatieve technologieën.

Er zijn twee categorieën disruptieve innovaties: 'nieuwe markt disrupties', waarbij klanten worden geworven in een nieuw waarde netwerk (zie hierna) die hiervoor überhaupt geen klanten waren en daarnaast 'lage marge disrupties', waarbij in het beginstadium klanten met kleine marges worden overgenomen van bestaande partijen die geen interesse hebben in die kleine klanten (Christensen en Raynor, 2003, p. 45).

Gezien het vorenstaande zou een innovatie als de taxiservice van Uber niet kwalificeren als disruptieve innovatie, omdat die zich niet richt op de lage marges, noch nieuwe markten. Christensen stelt nu echter als voortschrijdend inzicht dat het causale mechanisme bij disruptie niet per se gaat over het bedienen van een nieuwe markt of lage marge klanten, maar dat het ook sterk is gecorreleerd met een nieuw business model dat niet aantrekkelijk is voor de bestaande bedrijven in die markt (Christensen, 2016, p. 1).

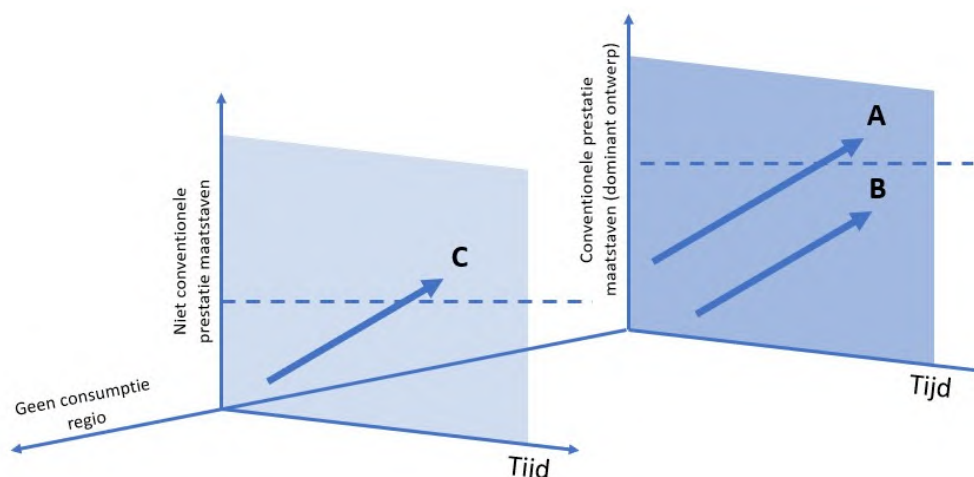
3.4. Theoretisch model

Het disruptieve innovatiemodel van Christensen kan schematisch worden weergegeven als in figuur 5. De gestreepte lijnen zijn de evolutionaire banen van eigenschappen van producten zoals die door de gemiddelde consument worden gevraagd en de dikke pijlen stellen de ontwikkeling van de technologische evolutie van producten voor.

De omgeving waarin bedrijven opereren verandert snel. Van oudsher proberen goed georganiseerde bedrijven daarop te anticiperen door (bepaalde eigenschappen van) hun producten te verbeteren op de wijze waarop dat door hun belangrijkste (type) klanten historisch gezien het meeste wordt gewaardeerd (conventionele innovatie). Goed management van bedrijven luistert daarbij naar haar klanten, zoekt hogere marges, richt zich liever op grotere dan op kleinere markten en investeert agressief in technologie waarvan haar klanten zeggen dat zij die willen. In figuur 5 zijn die bedrijven als "A" weergegeven.

Uit het onderzoek van Christensen is gebleken dat juist een goede organisatie van een bedrijf en haar besluitvormingsproces de belangrijkste reden kunnen zijn dat een bedrijf haar positie in de markt verliest. Juist omdat deze bedrijven luisteren naar hun klanten, hogere marges zoeken, zich liever op grotere dan op kleinere markten richten en agressief investeren in technologie waarvan klanten zeggen dat zij die willen, worden zij kwetsbaar.

De bedrijven die zijn aangeduid met "B" doen aan "lage marge disruptie" zoals in de vorige paragraaf gedefinieerd. De bedrijven die zijn aangeduid met "C" doen aan "nieuwe markt disruptie" en werven klanten in nieuwe waarde-netwerken die meer waarde hechten aan andere eigenschappen van het product dan de eigenschappen die op dat moment nog het meest worden gewaardeerd door de grote klanten (van de "A" bedrijven).



Figuur 5: Disruptieve innovatie model, ontwikkeld door Christensen, overgenomen van Kawamoto (2019), p. 75.

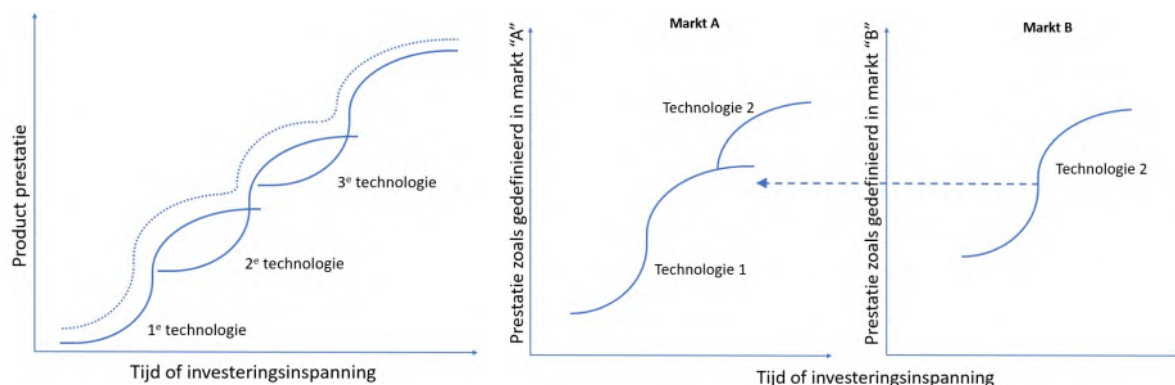
Christensen constateerde dat het bestaande bedrijven vaak niet lukt om te anticiperen op disruptieve innovaties en onderzocht hoe dat komt. Daarvoor ontwikkelde hij een aantal principes die zijn gebaseerd op zijn begrip van een waarde-netwerk ("value network"); een begrip dat is gelieerd aan de begrippen business ecosysteem van Moore en de waardeketen van Porter.

3.5. Waarde-netwerken en S-curve

Een waarde-netwerk wordt door Christensen omschreven als de context waarbinnen een bedrijf zich identificeert en reageert op de wensen van klanten, het oplossen van problemen, reageert op concurrenten en streeft naar winst. Bedrijven zijn ingebed in een waarde-netwerk, omdat hun producten als onderdelen van andere producten zijn ingebed of hiërarchisch ingenesteld. Een bedrijf ontwikkelt door haar ervaringen binnen dat waarde-netwerk bepaalde capaciteiten, organisatiestructuren en culturen die passen binnen dat waarde-netwerk. De wijze waarop waarde wordt gemeten verschilt per waarde-netwerk (Christensen, 1997, p. 34). Binnen een waarde-netwerk bepaalt de strategie en met name de keuzes in het verleden van een bedrijf voor bepaalde markten, haar perceptie van economische waarde van nieuwe technologie. Deze percepties vormen de verschillende verwachtingen die verschillende bedrijven hebben bij het nastreven van conventionele dan wel disruptieve innovatie. Bij bestaande bedrijven vormen deze verwachtingen de drijvers voor de allocatie van middelen meer richting conventionele innovaties - het verbeteren van bestaande producten - en weg van disruptieve innovaties. Dit is een belangrijke reden waarom bestaande bedrijven historisch beter zijn in de ontwikkeling van conventionele innovaties, maar vaak falen bij de ontwikkeling van disruptieve innovaties (Christensen, 1997, p. 32). Het is niet zozeer de technologie of organisatie op zichzelf die ervoor zorgen dat een bestaand bedrijf zich niet eenvoudig kan aanpassen aan disruptieve technologie; het is de mate waarin een bedrijf is ingebed in een waarde-netwerk. Als gevolg daarvan kan een nieuw bedrijf dat nog niet in het waarde-netwerk is ingebed haar technologie en achterliggende organisatie eenvoudig(er) aanpassen, terwijl dat bij een langer bestaand bedrijf dat wel is ingebed in een waarde-netwerk meer moeite kost.

De levenscyclus van conventionele technologie wordt vaak uitgebeeld met een S-curve (zie figuur 6). Volgens de achterliggende theorie zal de ontwikkeling van een technologie in de startfase langzaam gaan. Zodra de technologie beter wordt begrepen zal de ontwikkeling zich versnellen. Wanneer de technologie 'volwassen' is zal zij uiteindelijk een natuurlijke of fysieke grens bereiken, waardoor steeds meer ontwikkelingskracht nodig zal zijn om de technologie verder te kunnen ontwikkelen. Strategisch zou een bedrijf moeten proberen te identificeren wanneer de prestaties van de huidige technologie de prestaties van een nieuwe nog te identificeren technologie kruist om op dat moment over te stappen. Vaak is het niet kunnen identificeren van dit kruispunt aangehaald als een reden waarom bestaande bedrijven faalden (Christensen, 1997, p. 39 en 40).

Dit concept van een S-curve werkt echter alleen binnen één waarde-netwerk en daarom alleen bij conventionele technologie. Disruptieve technologie wordt per definitie vanwege andere prestaties van het product gewaardeerd dan de prestaties die relevant zijn in het waarde-netwerk van de conventionele technologie, waardoor die disruptieve technologie niet kan worden opgenomen in de S-curve. Modelmatig is dit hierna in figuur 7 weergegeven.



Figuren 6 en 7: De S-Curve bij conventionele innovatie (figuur 6) respectievelijk disruptieve innovatie (figuur 7), overgenomen uit Christensen (1997), p. 41.

3.6. Disruptie principes

Op basis van zijn begrip van waarde-netwerken heeft Christensen de volgende disruptie principes ontwikkeld:

1. Afhankelijkheid van middelen van klanten en investeerders (Christensen, 1997, p. xxiii)

Disruptieve technologieën presteren in de beginfase van die technologie vaak minder goed en zorgen voor minder goede marges. Dientengevolge hebben bestaande bedrijven grote moeite om middelen in te zetten voor deze disruptieve technologieën, omdat investeerders en klanten de disruptieve technologieën in eerste instantie niet willen. Onder middelen worden verstaan de werknemers, uitrusting, technologie, ontwerpen van producten, merken, informatie, gelden, relaties met leveranciers, distributeurs en klanten van een bedrijf (Christensen en Raynor, 2003, p. 178). Ondanks het feit dat een bedrijf vaak de kwaliteiten wel in huis heeft om de nieuwe technologie te gaan ontwikkelen, lukt dit daardoor niet. Pas wanneer de prestaties van de disruptieve technologie beter zijn geworden en de marges hoger, kunnen deze bestaande bedrijven instappen, omdat hun investeerders en klanten die technologieën dan ook willen. Op dat moment is het echter te laat voor een bedrijf dat dan instapt en is de kans groot dat de (nieuwe) markt al is overgenomen door een andere partij. De eerste partij die die markt betreedt heeft volgens het onderzoek van Christensen significante voordelen als *first mover*. Als een bedrijf een markt op een later moment betreedt, is het lastig om daar nog een groot marktaandeel in te verkrijgen (Christensen, 1997, p. 124). Er is volgens hem veel bewijs dat dit slechts zelden slaagt. In het verlengde hiervan denken managers binnen bedrijven dat zij controle hebben over de wijze waarop middelen worden ingezet voor het bedrijf. Het zijn echter in belangrijke mate de klanten en investeerders die bepalen hoe middelen worden ingezet, omdat bedrijven met investeringspatronen die hun klanten en investeerders niet tevreden stellen niet overleven. Managers maken de keuzes die horen bij het waarde-netwerk van hun bedrijf. Als bedrijf is het lastig om competitief te blijven bij de grote klanten met hoge marges en op hetzelfde moment voldoende middelen in te zetten voor de ontwikkeling van disruptieve technologieën (Christensen, 1997, p. 110). De best presterende bedrijven zijn over het algemeen de bedrijven die hun investeringspatronen scherp in het oog houden; zij hebben goed ontwikkelde 'systemen' of procedures om plannen die hun klanten of investeerders op dat moment niet

willen te beëindigen. Deze 'resource dependency' theorie is enigszins controversieel, omdat die er - enigszins zwaar aangezet - op neerkomt dat de klanten en investeerders bepalen en dat managers eigenlijk geen invloed hebben (Christensen, 1997, p. 102). Daarnaast komen disruptieve ideeën vaak van de medewerkers van bedrijven en niet vanuit de top; door de hiervoor omschreven procedures halen die ideeën de top vaak niet eens, omdat de managers/tussenlagen die ideeën eruit filteren omdat ze niet direct bijdragen aan het resultaat van het bedrijf. Bij innovatie van conventionele technologie lijkt het overigens minder belangrijk om te leiden als *first mover* en kan een bedrijf ook volgen; er is volgens Christensen minder bewijs dat een leidende positie in dat type innovatie competitief significante voordelen zou geven (Christensen, 1997, p. 122-124).

2. Kleine markten lossen de groeibehoeft van grote bedrijven niet op (Christensen, 1997, p. xxiv)

Succesvolle bedrijven zijn altijd op zoek naar groei om zo de waarde van het bedrijf / de aandelenprijs op peil te houden. Disruptieve technologieën ontstaan en ontwikkelen zich echter vaak in nieuwe of kleine markten. Een bedrijf met een omzet van EUR 10 miljoen heeft slechts een extra omzet van EUR 1 miljoen nodig om 10% te groeien, terwijl een bedrijf met een omzet van EUR 200 miljoen een extra omzet van EUR 20 miljoen nodig heeft, om 10% te groeien. Daarom zijn de markten waarin disruptieve technologieën ontstaan en zich ontwikkelen vaak te klein voor de bestaande partijen om in te investeren. Zij denken daar hun groei niet vandaan te kunnen halen.

Net zoals binnen een waarde-netwerk bepaalde (eigenschappen van) producten erg worden gewaardeerd door klanten, wordt het waarde-netwerk gekarakteriseerd door een bepaalde kostenstructuur op basis waarvan de gewaardeerde producten en diensten kunnen worden gemaakt of verstrekt (Christensen, 1997, p. 37). Wanneer die kostenstructuur wordt toegepast op de nieuwe disruptieve techniek kan er over het algemeen niet meer voldoende marge worden gemaakt met het nieuwe product of de nieuwe dienst en beperkt dit de kans van slagen van die innovatie.

3. Markten die niet bestaan kunnen niet worden geanalyseerd (Christensen, 1997, p. xxv)

Een bestaand bedrijf met een goede organisatie en goed management zal de middelen van dat bedrijf inzetten voor de ontwikkeling van technologieën die zij vooraf kunnen plannen en analyseren. Een bedrijf wil eerst alle mogelijke marktdata voordat zij haar middelen inzet. Zij wil kunnen kwantificeren hoe groot de markt is en wat het rendement van de investering zal zijn. Deze handelwijze is van grote waarde en waarschijnlijk een belangrijke reden waarom het betreffende bedrijf een goede organisatie en goed management heeft. Bij de ontwikkeling van conventionele technologieën is die planning en analyse vaak ook mogelijk. De baan van de ontwikkeling van bestaande technologieën is vaak bekend (producten worden sneller, kleiner, grotere opslagruimte, zie de S-curve hiervoor) en de wensen van de belangrijkste klanten zijn vaak goed bekend. Bij disruptieve technologieën is in het begin echter geen markt, of maar een kleine markt en is het niet mogelijk om op voorhand te analyseren wat de *return on investment* van de ontwikkeling van die technologie zal zijn. Omzetten en kosten van een disruptieve technologie kunnen niet op voorhand worden begroot. Het enige wat bekend is, is dat er grote *first mover* voordelen zijn.

4. De kwaliteiten van een bedrijf definiëren ook haar beperkingen (Christensen, 1997, p. xxvi)

Wanneer een bedrijf bezig is met een innovatie zet dat bedrijf op die taak normaal gesproken bekwame werknemers. Deze werknemers zouden gezien hun capaciteiten die taak moeten kunnen vervullen. Waar vaak geen rekening mee wordt gehouden is dat deze werknemers die taak dienen te vervullen binnen de context van het betreffende bedrijf. Ieder bedrijf heeft haar eigen kwaliteiten die onafhankelijk zijn van de individuele werknemers van dat bedrijf. Enerzijds heeft dat te maken met de processen van dat bedrijf, waarmee wordt bedoeld de interactiepatronen, coördinatie, communicatie en het besluitvormingsproces waarmee werknemers de middelen transformeren naar producten en diensten met een hogere waarde. Hierbij hoort de wijze waarop producten worden ontworpen en gemaakt, marktonderzoek wordt gedaan, budgettering, ontwikkeling van werknemers, vergoedingen en hoe

middelen worden gealloceerd (Christensen en Raynor, 2003, p. 183). Processen zijn lastig te veranderen, omdat die de huidige operatie van het bedrijf ondersteunen en omdat managers ze niet willen wijzigen om diezelfde reden. Processen zijn van nature ook niet bedoeld om gewijzigd te worden (Christensen, 1997, p. 175). Anderzijds heeft dat te maken met de waarden van dat bedrijf, de criteria/standaarden op basis waarvan managers en werknemers voorrang geven aan bepaalde werkzaamheden.

Werknemers kunnen op zichzelf vrij eenvoudig een andere taak krijgen en leren, maar het is niet eenvoudig om een proces of de waarden van een bedrijf te veranderen. Waarden binnen een bedrijf die er voor zorgen dat een werknemer zich bezighoudt met taken die voor hoge marges zorgen, kunnen er niet tegelijk voor zorgen dat die werknemer evenveel aandacht zal besteden aan taken die lagere marges geven. De waarden van een bedrijf reflecteren noodzakelijkerwijs ook de kostenstructuur van dat bedrijf en haar business model, omdat die de regels definiëren die de werknemers dienen te volgen om met het bedrijf geld te kunnen verdienen. De waarden van een bedrijf ontwikkelen zich gedurende de tijd. Een bedrijf dat in haar beginfase nog klein was en genoeg kon nemen met een beperkte marge bij de verkoop van haar product, kan als het bedrijf zich verder ontwikkelt en groter wordt en hogere marges kan verlangen, op een later moment niet meer diezelfde kleine klanten bedienen tegen die eerdere lage marges.

5. Technologische mogelijkheden zijn niet gelijk aan de marktvraag (Christensen, 1997, p. xxvii)

Disruptieve technologieën zijn over het algemeen disruptief omdat zij volledig prestatieconcurrerend kunnen worden in de reguliere markt tegen de bestaande producten, terwijl zij in hun beginfase vaak slechts kunnen worden gebruikt in een kleine markt die andere eisen voor die technologie heeft. De ontwikkeling van die disruptieve technologie gaat vervolgens vaak sneller dan de prestatieontwikkeling die de klanten in de reguliere markt verlangen of aankunnen. Producten die nog niet voldoen aan de eisen van de markt op dit moment, kunnen door hun ontwikkeling op een later moment opeens wel aan de eisen voldoen. Producten die voldoen aan de eisen van de markt op dit moment, kunnen door hun ontwikkeling op een later moment de eisen van de markt volledig voorbij schieten.

Wanneer een product zo ver is doorontwikkeld dat het voorbij schiet aan de eisen die de markt op dat moment aan dat soort (eigenschap van een) product stelt, zullen klanten hun keuze voor dat, of een ander concurrerend product dat voldoet aan de eisen van de markt, niet meer baseren op welk product de beste prestatie op dat gebied levert. Andere prestaties van het product worden dan belangrijk en de basis waarop wordt geconcentreerd verandert. Vaak zal de aandacht dan achtereenvolgens worden verlegd naar betrouwbaarheid, daarna het gemak en de prijs. Bedrijven die zich met de ontwikkeling van hun product te veel richten op de klanten met hoge marges lopen het risico dat er in de markt een vacuüm ontstaat bij de klanten met lagere marges waardoor ruimte ontstaat voor disruptieve alternatieven. Uitsluitend bedrijven die goed bijhouden met welke snelheid hun klanten in de reguliere markt zich ontwikkelen en de wijze waarop klanten hun product gebruiken zullen het tijdig opmerken wanneer de concurrentie hun markt verandert.

3.7. Implementatie van innovatie

De vorige paragraaf laat zien dat bestaande bedrijven veel uitdagingen hebben wanneer zij wensen te innoveren met name wanneer het gaat om de ontwikkeling van disruptieve technologieën. De bestaande bedrijven zelf en hun mate van inbedding in hun waarde-netwerk beperken de mogelijkheden om disruptieve technologieën te ontwikkelen. In *The Innovators's solution* beschrijven Christensen en Raynor in hoofdlijnen hun strategie om daarmee om te gaan.

3.7.1. *Middelen, processen en waarden*

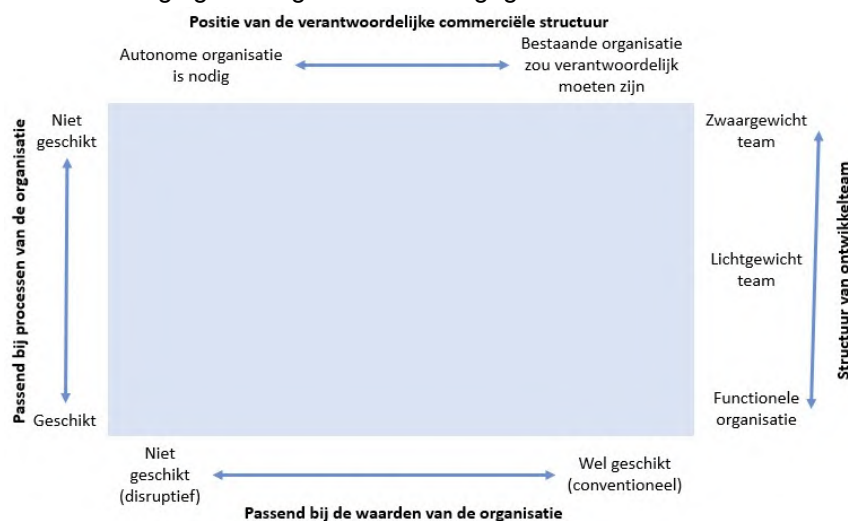
Wanneer een nieuwe technologie wordt ontwikkeld is een van de eerste stappen het samenbrengen van de kwaliteiten die nodig zijn om die ontwikkeling te laten slagen. Deze kwaliteiten zijn een functie

van de eerder vermelde middelen, processen en waarden die nodig zijn voor het nieuwe product (Christensen en Raynor, 2003, p. 183).

In het begin zijn vooral de middelen (met name de belangrijkste werknemers) van belang. Wanneer zij succesvol samenwerken op zich herhalende taken, ontwikkelen zich na verloop van tijd gedefinieerde processen en kan de organisatie meer gaan leunen op die ontwikkelde processen. Wanneer het bedrijfsmodel verder wordt gevormd en duidelijker wordt welke werkzaamheden prioriteit dienen te hebben, ontwikkelen zich de waarden van een bedrijf. Wanneer vervolgens door werknemers op basis van assumpties in plaats van bewuste besluitvorming wordt gewerkt ontstaat uit die processen en waarden de cultuur van een bedrijf.

Het is de vraag of de kwaliteiten van het bestaande bedrijf dat nieuwe technologie wenst te ontwikkelen ook de kwaliteiten zijn die nodig zijn voor de ontwikkeling van de nieuwe technologie. Indien de gewenste kwaliteiten voor de ontwikkeling van de nieuwe technologie goed overeenkomen met de kwaliteiten van het bestaande bedrijf (bijvoorbeeld in het geval van ontwikkeling van conventionele technologie), kunnen de processen van het bestaande bedrijf worden gebruikt, omdat kan worden aangenomen dat de energie en middelen van het bestaande bedrijf ook zullen worden gedirigeerd naar de ontwikkeling van die nieuwe technologie (met inachtneming van de principes die in de vorige paragraaf zijn besproken).

Indien de gewenste kwaliteiten voor de ontwikkeling van de nieuwe technologie anders zijn dan de kwaliteiten van het bestaande bedrijf (bijvoorbeeld in het geval van de ontwikkeling van disruptieve innovaties), zullen nieuwe processen moeten worden gevormd. In dat geval is het opzetten van een autonome organisatie (*spin-off*) al gauw essentieel. Er zal dan een organisatie moeten worden opgebouwd rondom de nieuwe technologie met een volledig eigen waarde-netwerk. Een dergelijke autonome organisatie dient los te staan van de macht van de klanten van het bestaande bedrijf en dient zich te omringen met klanten die het disruptieve product al wel willen. De kostenstructuur dient passend te worden gemaakt om winst te kunnen maken in die nieuwe markt met kleine klanten (*alignment*); de nieuwe organisatie dient ook de omvang van de markt te spiegelen (Christensen, 1997, p. 110). Schematisch kan deze afweging als volgt worden weergegeven:



Figuur 8: Een raamwerk voor het vinden van de juiste organisatiestructuur, overgenomen uit *The Innovator's solution*, p. 191.

Het lijkt voor de hand te liggen om nieuwe technologische ontwikkelingen te koppelen aan bestaande processen, maar vaak is juist deze handelswijze de oorzaak van het mislukken van die nieuwe technologische ontwikkeling. Cruciale processen in dit verband zijn met name de processen die van invloed zijn op investeringsbeslissingen, zoals de wijze waarop marktonderzoek wordt gedaan, hoe dat wordt vertaald naar financiële projecties en hoe de planning en budgetten worden vastgesteld. Dit zijn de processen die vaak de grootste beperkingen voor de ontwikkeling van disruptieve technologieën binnen bestaande bedrijven vormen (Christensen en Raynor, 2003, p. 184).

Het is daarnaast belangrijk om op te merken dat disruptie relatief is; wat disruptief is voor het ene bedrijf kan een conventionele technologie zijn voor een ander bedrijf. Een bedrijf kan ook zichzelf niet disrupten, omdat succesvolle bedrijven uitsluitend prioriteit kunnen geven aan innovaties die verbeterde winst marges beloven gerelateerd aan hun eigen kostenstructuur (Christensen en Raynor, 2003, p. 198). Volgens Christensen en Raynor suggereert hun onderzoek dat een autonome organisatie niet per sé inhoudt dat de nieuwe organisatie geografisch dient te zijn afgescheiden van de bestaande organisatie, noch dat haar eigendomsstructuur dient te zijn afgescheiden, zolang de autonomie van de processen en waarden volledig is gegarandeerd. Hier is een belangrijke rol voor de CEO van het bedrijf weggelegd. Er dient vrijheid te zijn om nieuwe processen en een nieuwe kostenstructuur te bouwen om al in een vroeg stadium met haar nieuwe producten winstgevend te kunnen zijn (Christensen en Raynor, 2003, p. 199).

Naast het zelfstandig ontwikkelen van een nieuwe technologie, kan (een organisatie met) de nieuwe technologie ook worden overgenomen. Er dient dan goed te worden afgewogen wat de drijvers zijn van de betreffende aankoop. Als de drijvers van de aankoop de processen en waarden van dat bedrijf zijn, dan dient (de organisatie met) de nieuwe technologie niet te worden geïntegreerd in de bestaande organisatie, maar dient die organisatie haar autonomie te behouden. Indien de middelen de drijver van de aankoop zijn, lijkt integratie met de bestaande organisatie meer voor de hand te liggen (Christensen en Raynor, p. 201).

3.7.2. Ontwikkeling van strategie

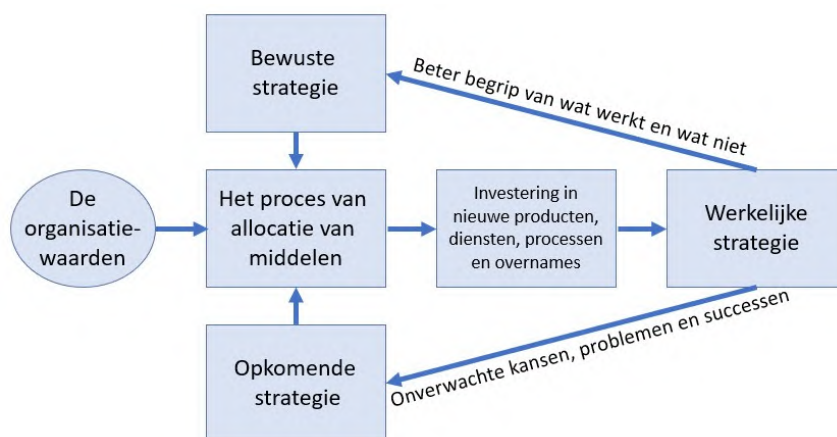
Ieder innovatief idee begint als een nieuw plan en groeit langzaam uit tot een volledig business plan. In de beginperiode is vaak onduidelijk wat de toekomst voor die innovatie zal inhouden. Het is daarom belangrijk om het innovatieve plan te benaderen met het idee dat niet bekend is wat exact de markt zal zijn voor die innovatie. De eerste werknemers zullen dan eerst moeten identificeren welke informatie nodig is om daarachter te kunnen komen. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door te kijken naar hoe de technologie door klanten wordt gebruikt; dat is nog belangrijker dan het luisteren naar wat de klanten zelf zeggen (Christensen, 1997, p. 156 en 157). Aangezien niet van te voren bekend is of een bepaalde disruptieve techniek zal aanslaan in een markt zullen verschillende strategieën moeten worden geprobeerd. Soms zal een strategie werken en soms zal die falen of bijsturing nodig hebben. Het doel is om te identificeren wat de relevante omstandigheden voor het nieuwe product zijn, zodat op die basis een strategie kan worden opgesteld (*discovery-driven planning*). Allereerst moet het doel dus zijn om te leren, in plaats van om gelijk een niet-bewezen strategie te implementeren. Een bewuste strategie gelijk implementeren is vaak wel mogelijk bij de ontwikkeling van conventionele technologie. De verschillende stappen van dergelijke planning zijn hierna beschreven.

Een onderzoekende methode voor het managen van het proces van een ontwikkelende/opkomende strategie	
Conventionele innovatie: bewuste planning	Disruptieve innovatie: onderzoekend plannen
<i>Opmerking: besluiten om dit soort projecten te initiëren kunnen worden gebaseerd op getallen en regels</i>	<i>Opmerking: besluiten om deze projecten te initiëren zouden moeten worden gebaseerd op het herkennen van patronen</i>
1. Doe aannames over de toekomst.	1. Maak de gerichte financiële projecties.
2. Stel een strategie vast op basis van voormelde aannames en maak financiële projecties op basis van die strategie.	2. Welke aannames moeten waar blijken te zijn om de voormelde projecties te laten uitkomen?
3. Maak investeringskeuze op basis van die financiële projecties.	3. Implementeer een plan om te leren – om te testen of de kritische aannames redelijk zijn.
4. Implementeer de strategie om de geprojecteerde financiële resultaten te behalen.	4. Investeer om de strategie te implementeren.

Tabel 3: Onderzoek gedreven methode voor het ontwikkelen van strategie, vertaald overgenomen uit *The Innovator's solution*, p. 228.

Op basis van de vermelde *discovery-driven planning* kan na verloop van tijd een doeltreffende werkwijze ontstaan of worden geïdentificeerd, waarbij het product in de juiste markt lijkt te worden gezet (*emergent strategy*). Wanneer deze strategie wordt erkend en steeds meer processen ontstaan die voorrang geven aan werkzaamheden die zich richten op die bepaalde markt, wordt het tijd om een meer bewuste strategie te gaan voeren en implementeren. Dit zal meer *top-down* dienen te gebeuren (Christensen en Raynor, 2003, p. 215-216).

Iedere keuze binnen een organisatie voor de allocatie van middelen vormt wat die organisatie feitelijk doet. Daarom volgt de strategie uit het proces van allocatie van de middelen. Hoe deze keuzes worden gemaakt volgt uit de waarden van het bedrijf, zijnde de criteria/standaarden op basis waarvan managers en werknemers voorrang geven aan bepaalde werkzaamheden. Volgens Christensen en Raynor (2003, p. 217) hebben met name de waarden van managers een sterke invloed op de (type) ideeën die kunnen voortkomen uit het proces van allocatie van de middelen. De waarden van het bedrijf worden weer sterk beïnvloed door enerzijds de kostenstructuur (die vaststelt welke marges dienen te worden verdiend om de kosten te kunnen voldoen en winst te maken) en anderzijds de omvang van de nieuwe mogelijkheid. Een mogelijkheid die niet direct eenzelfde marge biedt als de huidige producten van het bestaande bedrijf, dan wel die marge verbetert, maakt weinig kans. Schematisch kan dit proces als volgt worden weergegeven:



Figuur 9: Proces van definiëren en implementeren van strategie, overgenomen uit *The Innovator's solution*, pagina 215.

Ten behoeve van het vergroten van de kans van slagen van een innovatie is het dus allereerst van belang om vast te stellen of de bestaande organisatie de kwaliteiten heeft die ook nodig zijn om de innovatie tot bloei te laten komen. Vervolgens is het van belang om niet direct een *top-down* strategie te hanteren, maar eerst te onderzoeken hoe het product wordt gebruikt en daar een markt bij te vinden. Bij al deze afwegingen is de rol van de CEO van de bestaande organisatie zeer belangrijk, die volledig achter de ontwikkeling dient te staan. Ook de wijze van (externe) financiering is van groot belang. Beide onderwerpen vallen echter buiten het bereik van deze scriptie.

3.8. Conclusie

In dit hoofdstuk is stilgestaan bij de principes van de innovatietheorie van Christensen. Zijn principes laten zien waarom bestaande bedrijven moeilijk kunnen anticiperen op disruptieve technologieën. Daarna is op basis van die principes een aantal uitgangspunten uiteengezet die organisaties kunnen helpen om de kans van slagen van innovaties, waaronder de ontwikkeling van disruptieve technologieën, te vergroten.

Hoofdstuk 4. Operationalisatie

4.1. Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is de probleemstelling en het theoretisch kader uiteengezet, waarmee de eerste twee deelvragen zijn beantwoord. Om de derde en vierde deelvraag te kunnen beantwoorden is, om tot betrouwbare en valide resultaten te kunnen komen, gebruik gemaakt van een enquête en daarop volgende semigestructureerde interviews.

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van die gehouden enquête en interviews. In paragraaf 2 wordt de opzet en aanpak van de enquête en interviews toegelicht. In de daarop volgende paragraaf wordt een overzicht gegeven van de resultaten.

De enquête is gehouden om een beeld te krijgen van welke entiteiten binnen het notariële business ecosysteem door het notariaat zelf als innovatief worden beschouwd (deelvraag 3) en of de belangrijkste actoren in het notariële business ecosysteem zich gedragen zoals dat zou moeten volgens de theorie van Moore, Iansiti en Levien, zoals omschreven in hoofdstuk 2.

Vervolgens zijn betrokkenen van de als meest innovatief beschouwde entiteiten in het business ecosysteem van het notariaat geïnterviewd. In de interviews is allereerst naar hun mening over de resultaten van de enquête gevraagd om daarmee de uitkomsten van de enquête te verifiëren. Daarna is onderzocht in hoeverre het business ecosysteem van het notariaat gezond is (deelvraag 4) en in hoeverre de innovatieprocessen van de innovatief beschouwde kantoren zijn georganiseerd in lijn met de theorie van Christensen, zoals omschreven in hoofdstuk 3.

4.2. Opzet en uitvoering van het onderzoek

4.2.1. *Opzet en uitvoering enquête*

WAAROM ENQUETE

Er is niet eerder onderzoek gedaan naar welke entiteiten in het notariële business ecosysteem innovatief zijn. Een dataset met relevante gegevens is dan ook niet beschikbaar. Er is daarom gekozen voor een kwalitatief verkennend onderzoek door middel van een enquête om zo relevante data te verzamelen en naar aanleiding van de uitkomsten van de enquête interviews te houden. De enquête bevroegde de mening van de respondenten hoofdzakelijk ten aanzien van het innovatievermogen van de belangrijkste actoren in het business ecosysteem, hun eigen kantoren en hun concurrenten om zo een antwoord op deelvraag 3 te kunnen formuleren.

HOE

De enquête is opgesteld met de software van SurveyMonkey. De vragen zijn vooraf inhoudelijk afgestemd met de KNB. De populatie voor de enquête bestaat uit alle notarissen en kandidaat-notarissen in Nederland. Dit zorgt ervoor dat het risico bestaat op een *selection bias*, omdat het notariaat wordt verzocht over haar eigen innovatievermogen te oordelen. In casu wordt echter aangenomen dat de beroepsgroep zelf een goed beeld heeft bij welke entiteiten 'innovatief' zijn. Deze groep is daarnaast goed af te bakenen. Externe volgers van het notariaat hebben waarschijnlijk een te beperkte blik op de dagelijkse werkzaamheden en ontwikkelingen in het notariaat; zij zijn daarom niet als respondenten in de enquête meegenomen.

De respondenten zijn niet van tevoren geïnstrueerd, ook niet over wat exact als 'innovatie' dient te gelden. Dit is niet gedaan omdat dit mogelijk tot een te beperkte blik zou kunnen zorgen bij de respondenten en de enquête onnodig ingewikkeld zou kunnen maken. Daarentegen is de respondenten in de open vragen wel gevraagd te benoemen welke innovatieve activiteiten hun kantoren ontplooiën. Hieruit valt af te leiden wat de respondenten beschouwen als innovatie en kan worden geconstateerd of dat binnen de definitie 'innovatie' past die in het vorige hoofdstuk is opgenomen. De respondenten waren in de gelegenheid anoniem te blijven, hetgeen bij het begin van de enquête aan hen is bekend

gemaakt, waarmee de kans op sociaal wenselijke antwoorden is beperkt. Een nadeel van het middel enquête is dat niet kan worden doorgevraagd bij de respondenten op de gegeven antwoorden.

BENADERING RESPONDENTEN

De enquête is in eerste instantie op 12 september 2019 aan het gehele notariaat verspreid via de digitale nieuwsbrief van de KNB (ook in de daaropvolgende week) en genoemd in de column van de voorzitter van de KNB, welke aan alle leden per e-mail wordt verspreid. Dat wil overigens niet zeggen dat het hele notariaat die nieuwsbrief en column lezen, maar de volledige populatie zou hiermee wel moeten zijn bereikt. Daarnaast zijn diverse notariskantoren individueel benaderd en zijn er herinneringsberichten geplaatst op de algemene LinkedIn pagina's van het notariaat. Vanwege de AVG regelgeving was het niet mogelijk om iedere (kandidaat-)notaris via het ledenbestand van de KNB individueel een email te sturen met het verzoek om de enquête in te vullen. De uiteindelijke deelname door de respondenten is door toeval tot stand gekomen. Daardoor is er sprake van een aselechte steekproef. Het aantal respondenten dat de enquête moest invullen is niet tot een minimum beperkt. Afhankelijk van het aantal respondenten wordt bepaald in welke mate de steekproef representatief kan worden geacht. Op 1 oktober 2019 werd de mogelijkheid om de enquête in te vullen gesloten.

RESPONS

De gemiddelde invulduur van de enquête was 5 minuten en 42 seconden. In totaal waren er 137 respondenten (= 4,14% van de gehele populatie) op de enquête en hebben 94 respondenten de gehele enquête ingevuld (voltooiingspercentage van 68%).

Van de respondenten is 39,36% notaris, 44,68% kandidaat-notaris en 5,32% toegevoegd notaris. In het hele notariaat zijn deze percentages in werkelijkheid 37,98% respectievelijk 56,91% en 5,11%. De overige respondenten hebben een andere rol. 41,49% van de respondenten is vrouw, 58,51% is man. In werkelijkheid is die verdeling 52,49% respectievelijk 47,51%. De verdeling naar leeftijd van de respondenten is hierna weergegeven; er lijkt met name een oververtegenwoordiging van de 30-39 jarigen te zijn.

Leeftijdverdeling		
	Enquête	Hele notariaat
21-29	12,77%	13,66%
30-39	30,85%	23,30%
40-49	29,79%	32,51%
50-59	19,09%	23,12%
60 of ouder	8,51%	7,42%

Aantal (kandidaat-)notarissen per kantoor	
1	13,08%
2-5	32,71%
6-10	9,35%
11-20	7,48%
21 of meer	37,38%

Tabel 4: Leeftijdverdeling respondenten in de enquête. De werkelijke percentages zijn berekend met gebruik van de KNB Factsheet (KNB, 2019a). Tabel 5: het aantal (kandidaat-)notarissen per kantoor bij de respondenten in de enquête.

Qua ervaringsjaren kan worden gezegd dat het om een relatief ervaren selectie gaat. Uit de enquête blijkt dat ruim 35% van de respondenten meer dan 21 jaar ervaring heeft. Dat betekent dat een relatief groot percentage van de respondenten kan vergelijken over meer dan twee decennia en veranderingen dus vergeleken kunnen worden over een relatief grote periode.

De respondenten houden zich hoofdzakelijk bezig met opeenvolgend personen- en familierecht (36,17%), onroerend goed (34,04%) en ondernemingsrecht (29,79%).

VRAGENLIJST

Er is gebruik gemaakt van open en gesloten vragen (met geprecodeerde antwoorden), waarvan hierna de inhoudelijke vragen op een aangepaste volgorde zijn opgenomen. Een volledig overzicht van de exacte vragen van de enquête en de resultaten is als **Bijlage 1 – Resultaten enquête** bij deze scriptie opgenomen. Hierna zijn de inhoudelijke vragen weergegeven:

Kansen / bedreigingen voor het notariaat door technologische ontwikkelingen

Allereerst zijn twee vragen gesteld om te onderzoeken in welke mate de respondenten ervaren dat hun positie wordt bedreigd door technologische ontwikkelingen. Deze vragen zijn beoordeeld op een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 staat voor “geen bedreiging/kans” en 5 staat voor “grote bedreiging/kans”. De betreffende vragen zijn opgenomen in de enquête naar aanleiding van de conclusie van Widev in zijn MRE scriptie dat de kans groot is dat de positie van vastgoedconsultants in het vastgoedecosysteem op disruptieve wijze wordt beïnvloed indien zij niet (of te laat) meegaan in de digitale transitie. De gestelde vragen luiden als volgt:

1. In welke mate heeft u het gevoel dat het notariaat op de volgende gebieden [Ondernemingsrecht; Onroerend goed; en Personen- en familierecht] wordt bedreigd door technologische ontwikkelingen?
2. In welke mate heeft u het gevoel dat technologische ontwikkelingen een kans bieden voor het notariaat op de volgende gebieden [Ondernemingsrecht; Onroerend goed; en Personen- en familierecht]?

Actoren in het notariële business ecosysteem

Vervolgens zijn zes vragen gesteld om te onderzoeken in welke mate de respondenten ervaren dat het gehele notariële business ecosysteem, de entiteiten die een *keystone* strategie zouden moeten hebben (KNB, kadaster en handelsregister) en *physical* dominators (softwareleveranciers) innovatief zijn of zouden moeten zijn. Deze vragen zijn beoordeeld op een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 staat voor “niet innovatief/geen rol” en 5 staat voor “zeer innovatief/grote rol”.

Volgens de theorie van Moore over business ecosystemen spelen de *keystone* entiteiten binnen het business ecosysteem een cruciale rol om de gezondheid van het hele business ecosysteem te verbeteren en voor stabiliteit te zorgen. Zij zouden moeten zorgen voor het opzetten van platformen, zorgen voor connecties, implementatie van technologische innovaties en zouden de andere entiteiten in het business ecosysteem moeten helpen met het anticiperen op nieuwe situaties, zodat de gemeenschap als geheel kan overleven. De Belastingdienst is achterwege gelaten omdat de Belastingdienst relatief ten opzichte van de andere entiteiten nog wat verder van het notariaat af staat.

De gestelde vragen luiden als volgt:

3. In welke mate vindt u het notariaat als geheel innovatief?
4. In welke mate vindt u de KNB innovatief?
5. In welke mate vindt u dat de KNB een rol zou moeten hebben bij technologische ontwikkelingen/innovatie ten behoeve van het notariaat?
6. In welke mate vindt u het kadaster innovatief?
7. In welke mate vindt u het handelsregister innovatief?
8. In welke mate vindt u uw softwareleverancier innovatief?

Eigen kantoor

Daarna zijn zes vragen gesteld om te onderzoeken wat de respondenten van het innovatievermogen van hun eigen kantoren vinden. De eerste twee vragen zijn inhoudelijk gelijk aan de vragen die hiervoor zijn gesteld over het gehele notariële business ecosysteem, de *keystone* entiteiten en de *physical dominators*. Daarna zijn vier open vragen gesteld met betrekking tot hun kantoren. Daarna is de open vraag gesteld welke andere kantoren/samenwerkingsverbanden de respondenten innovatief vinden. De gestelde vragen luiden als volgt:

9. In welke mate is uw kantoor naar uw mening innovatief?
10. In welke mate zou uw kantoor zich naar uw mening bezig moeten houden met innovatie?
11. Door welke omstandigheden kan uw kantoor naar uw mening wel innovatief zijn?
12. Door welke omstandigheden kan uw kantoor naar uw mening niet innovatief zijn?
13. Welke activiteiten/initiatieven zijn innovatief aan uw kantoor?
14. Is het kantoor waar u werkzaam bent onderdeel van een samenwerkingsverband? Zo ja, welke?
15. Van welke andere kantoren en/of samenwerkingsverbanden heeft u de indruk dat ze innovatief zijn?

Vastgoed specifieke vragen

Tot slot zijn aan de respondenten die zich hoofdzakelijk bezighouden met onroerend goed vastgoed specifieke vragen gesteld. De vragen zien op de mate van risico dat onderdelen in de verschillende fasen (Koopfase; Leveringsfase en Financieringsfase) in een vastgoedtransactie door technologische ontwikkelingen worden beïnvloed, waardoor mogelijk andere partijen dan een notaris (delen van) die werkzaamheden kunnen gaan overnemen. Ook deze vragen zijn beoordeeld op een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 staat voor “geen risico” en 5 staat voor “groot risico”.

4.2.2. Opzet en uitvoering interviews

WAAROM INTERVIEWS

Er is gekozen voor aansluitende semigestructureerde interviews met de subpopulatie van notariskantoren en samenwerkingsverbanden die als innovatief worden beschouwd, alsmede de KNB (onderzoekseenheden) en een externe volger. Aangenomen wordt dat niet alle notarissen en kandidaat-notarissen en samenwerkingsverbanden innovatief zijn; er zullen binnen de gehele populatie entiteiten zijn die meer en minder innovatief zijn. Om de probleemstelling te kunnen toetsen zal daarom onderzoek worden gedaan naar de implementatie van innovaties door de voormelde subpopulatie.

Met de afgenomen interviews kunnen de resultaten van de enquête geverifieerd worden. Daarnaast is door middel van de interviews nader onderzocht of de respondenten de innovatieprocessen van hun kantoren/organisaties hebben georganiseerd conform het theoretische model van Christensen en of het business ecosysteem van het notariaat gezond is (deelvraag 4). Met behulp van de interviews kan in meer detail worden getreden op hoe kantoren binnen het notariële business ecosysteem specifieke innovaties hebben georganiseerd. Interviews bieden ten opzichte van een enquête ook meer ruimte voor ‘zachte’ argumenten en de mogelijkheid om door te vragen en te reageren op een antwoord van een informant (een open structuur ten opzichte van een enquête).

HOE

In de interviews zijn na een korte introductie allereerst de inhoudelijke vragen uit de enquête (hierboven genummerd als 1 tot en met 8) geverifieerd. Er is tijdens de interviews ruimte gelaten aan de respondenten om dieper op onderwerpen in te gaan en voor de interviewer om door te vragen op de antwoorden. Vervolgens is inhoudelijk ingegaan op de innovatieve aspecten van hun eigen kantoor of organisatie (vragen 9 tot en met 14), waarbij is ingegaan op de implementatie van die innovatieve activiteiten in, of bij, hun bestaande kantoor/organisatie en of en in hoeverre dat zich verhoudt tot de theorie.

De resultaten van de enquête zijn voor aanvang van de interviews met de respondenten gedeeld, zodat zij hier vooraf hun eigen mening over konden vormen. Er is overwogen om deze resultaten niet vooraf met de respondenten te delen, maar dat zou tot minder diepgaande discussies hebben kunnen leiden tijdens de interviews. Een nadeel van deze methode is dat de resultaten van de enquête de mening van de respondenten kan hebben beïnvloed. Daarnaast zijn de respondenten op momenten geconfronteerd met uitspraken van andere respondenten als meningen elkaar tegenstelden of om die uitspraken te kunnen verifiëren om zo de betrouwbaarheid van die uitspraken te testen.

SELECTIE EN BENADERING RESPONDENTEN

Uit de enquête bleek opvallend genoeg dat ongeveer 29% van de respondenten bij de vraag ‘van welke kantoren in het notariaat zij de indruk hebben dat die ‘innovatief’ zijn’, op de eerste plaats hadden ingevuld ‘geen’ of een equivalent van dat antwoord. Deze uitkomst dient mee te worden genomen in de resultaten. Indien een respondent geen enkel antwoord heeft ingevuld, is die uitkomst niet meegenomen in de resultaten.

Vervolgens zijn samenwerkingsverbanden zoals Netwerk Notarissen en NICO vaak genoemd. Uit de enquête bleek dat de kantoren van 23,36% van de respondenten zelf ook onderdeel zijn van een samenwerkingsverband, waarbij ook Netwerk Notarissen en NICO zijn genoemd. Het eerste

samenwerkingsverband betreft ongeveer 154 kleinere en middelgrote notariskantoren en het tweede betreft ongeveer 15 middelgrote notariskantoren met in totaal meer dan 200 juristen.

Verder zijn de 'interdisciplinaire kantoren aan de Zuidas' een vaak genoemde categorie en tot slot werden specifieke kantoren genoemd, met name Zuidas kantoren. De top 5 is hierna in tabel 6 weergegeven.

	Innovatieve kantoren / samenwerkingsverbanden
1.	Geen
2.	Netwerk Notarissen (samenwerkingsverband)
3.	Zuidas/interdisciplinaire kantoren in het algemeen
4.	Nico (samenwerkingsverband), Houthoff, A&O, Dirkzwager, Van Grafhorst
5.	De Brauw Blackstone Westbroek

Tabel 6: de top 5 meest innovatieve kantoren/samenwerkingsverbanden in het notariaat op basis van de enquête.

Om te kunnen onderzoeken of de resultaten van de enquête een goed beeld van de werkelijkheid geven en hoe de innovatieve entiteiten in het notariaat hun innovatieve activiteiten hebben geïmplementeerd in, of bij, hun bestaande kantoor of organisatie, is er voor gekozen om interviews te houden met een selecte gerichte steekproef van de hiervoor in tabel 6 genoemde entiteiten. Daarnaast zijn ook interviews gehouden met de KNB, welke organisatie als publiekrechtelijke beroepsorganisatie van het notariaat (met een *keystone* strategie) geacht wordt kennis te hebben over en een rol te spelen bij de onderwerpen die het interview betreffen.

Aangenomen wordt dat de kennis over innovatie binnen een kantoor of organisatie met name aanwezig is op het niveau van een bestuur, partner/aandeelhouder, of dat van een portefeuille manager 'innovatie'. Om die reden zijn uitsluitend betrokkenen van die niveaus bij iedere organisatie benaderd voor een interview (waarnemingseenheden).

Om de enquête en interviews met een kritische noot van buitenaf te voorzien is tot slot een interview gehouden met de mede-oprichter van een van de innovatieve (software) bedrijven die zich met deze technologische ontwikkelingen bezig houden. Dit specifieke bedrijf werd in meerdere van de interviews genoemd als partij van buitenaf die zich richt op het traditioneel notariële domein.

4.3. Resultaten van het onderzoek

4.3.1. Resultaten enquête

In deze sub paragraaf wordt gerapporteerd over de belangrijkste resultaten van de inhoudelijke vragen van de enquête. De resultaten zijn per onderwerp besproken, op dezelfde wijze als de enquête en interviews zijn opgebouwd.

VERWERKING RESULTATEN

Bij het merendeel van de vragen die met een 5-punts Likertschaal konden worden beantwoord en uiteraard bij alle open vragen, was er de mogelijkheid (niet de plicht) om een open reactie te geven. Deze reacties zijn verwerkt door op te tellen hoe vaak bepaalde kantoren of samenwerkingsverbanden in een bepaalde situatie zijn genoemd. Inhoudelijke reacties waarin bijvoorbeeld 'omstandigheden' zijn gegeven zijn ook gecategoriseerd en opgeteld om een beeld te krijgen van bepaalde terugkerende/vaker voorkomende omstandigheden. De betreffende categorieën zijn vastgesteld naar bevindt van zaken. Het is mogelijk dat bepaalde categorieën overlap hebben; vaak hebben de categorieën ook een onderling verband. Daar is aandacht aan besteed in de interviews.

KANSEN / BEDREIGINGEN VOOR HET NOTARIAAT DOOR TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

Uit tabel 7 blijkt dat de respondenten die zich bezig houden met het personen- en familierecht zich weinig zorgen maken over technologische ontwikkelingen, maar daar ook niet buitengewoon grote kansen in zien. De ondernemingsrechtpraktijk en de vastgoedpraktijk laten een onderling gelijke trend

zien, waarbij de technologische ontwikkelingen niet alleen als een behoorlijke bedreiging maar ook als een behoorlijke kans worden gezien.

Kansen of bedreiging door technologische ontwikkelingen				
	Kans (gemiddelde score)		Bedreiging (gemiddelde score)	
	Gemiddelde	St. dev.	Gemiddelde	St. dev.
Ondernemingsrecht	3,67	0,96	3,45	1,01
Onroerend goed	3,68	1,00	3,60	1,04
Personen- en familierecht	3,06	0,92	2,21	0,87

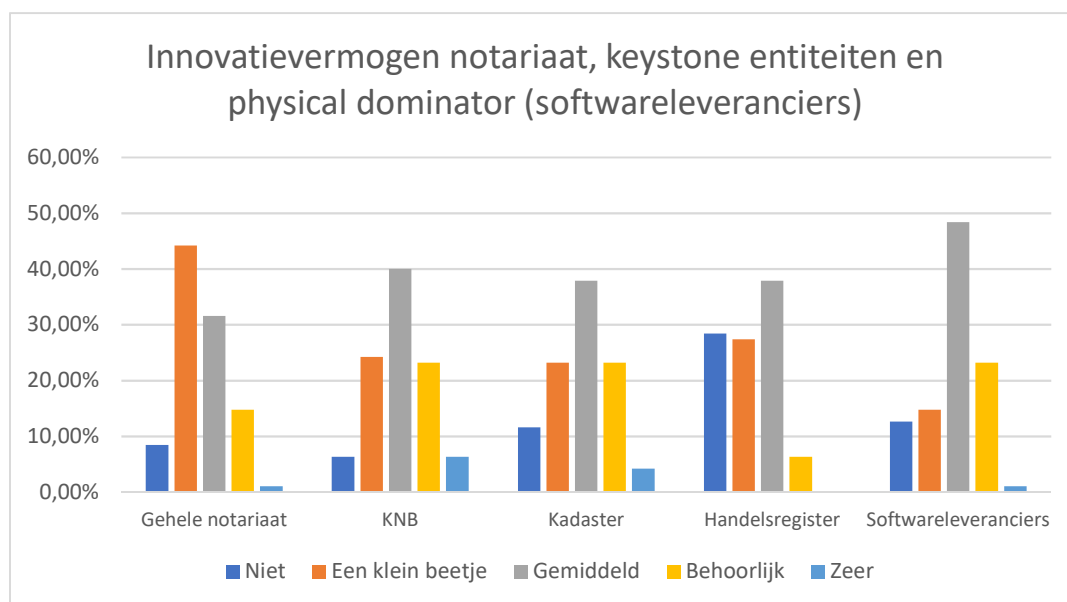
Tabel 7: kansen of bedreiging voor het notariaat door technologisch ontwikkelingen.

ACTOREN IN HET NOTARIËLE BUSINESS ECOSYSTEEM

Uit tabel 8 en grafiek 1 blijkt in welke mate de respondenten vinden dat de betreffende actoren in het notariële business ecosysteem innovatief zijn, of zouden moeten zijn (voor zover het betreft de KNB). De resultaten concentreren zich bij alle actoren net boven het gemiddelde waarbij het handelsregister duidelijk lijkt achter te blijven. Het lijkt de wens van de respondenten te zijn dat de KNB een grotere rol pakt bij technologische ontwikkelingen/innovatie ten behoeve van het notariaat dan het nu al doet.

Innovatievermogen actoren in het notariële business ecosysteem				
	Huidig		Gewenst	
	Gemiddelde	St. dev.	Gemiddelde	St. dev.
Gehele notariaat	2,56	0,88	-	-
KNB	2,99	0,99	4,17	0,97
Kadaster	2,85	1,04	-	-
Handelsregister	2,22	0,93	-	-
Softwareleveranciers	2,85	0,95	-	-

Tabel 8: (Gewenst) innovatievermogen actoren in het notariële business ecosysteem volgens de respondenten van de enquête.



Grafiek 1: visualisatie van het innovatievermogen van de actoren in het notariële business ecosysteem volgens de respondenten van de enquête.

EIGEN KANTOOR

Uit tabel 9 blijkt wat de respondenten van het innovatievermogen van hun eigen kantoren vinden. Het lijkt de wens van de respondenten te zijn dat het kantoor waar de respondenten werken zich meer met innovatie gaat bezighouden.

Innovatievermogen eigen kantoor respondenten				
	Werkelijk		Gewenst	
	Gemiddelde	St. dev.	Gemiddelde	St. dev.
Eigen kantoor	3,01	0,98	4,17	0,87

Tabel 9: (Gewenst) innovatievermogen van het eigen kantoor volgens de respondenten van de enquête.

Er zijn diverse omstandigheden van invloed op de mogelijkheid van een kantoor om te kunnen innoveren. Die omstandigheden zijn in tabel 10 gecategoriseerd weergegeven op volgorde van het aantal keer dat de betreffende categorie is genoemd. Dat kunnen positieve omstandigheden zijn (in totaal 178 reacties) en negatieve omstandigheden (in totaal 159 reacties).

Het valt op dat een innovatiebudget zowel van grote positieve als van grote negatieve invloed op het innovatievermogen van een kantoor wordt gezien. Schaalgrootte heeft ook zowel een positieve als negatieve invloed en lijkt ook een verband te hebben met het budget. Leeftijd wordt ook aan beide kanten van het spectrum van belang geacht: een jong team lijkt op basis van de reacties innovatie te stimuleren en – enigszins generalistisch – lijkt de oudere generatie dit soort investeringen volgens de respondenten minder belangrijk te vinden. De categorie die betrekking heeft op de hoge werkdruk (dagelijkse werkzaamheden) en het gericht zijn op “declarabele” uren is het meest genoemd als een omstandigheid die van negatieve invloed is op het innovatieve vermogen van een kantoor, maar ook de restricties die de wet aan een notaris oplegt blijken knellend te werken. De ondersteuning door de KNB op het gebied van innovatie wordt ook een aantal keer genoemd als positieve omstandigheid.

Categorieën omstandigheden van invloed op het innovatievermogen van een kantoor		
	Positief	Negatief
1.	Budget	Hoge werkdruk / te veel gericht op uren
2.	Up-to-date blijven/meedoen met ontwikkelingen	Budget
3.	Schaalgrootte	Wettelijke restricties
4.	Jong team	Gebrek aan kennis/interesse
5.	Ondersteuning vanuit KNB	Schaalgrootte
6.	Interesse	Oudere generatie vindt het niet nodig

Tabel 10: Positieve en negatieve omstandigheden van invloed op het innovatievermogen van het eigen kantoor volgens de respondenten van de enquête.

De categorieën van innovatieve activiteiten van de kantoren van de respondenten die worden genoemd zijn hierna in tabel 11 gecategoriseerd als een top 6 weergegeven op basis van 149 reacties. Het is de vraag of de eerste categorie als ‘innovatie’ heeft te gelden, mede met het oog op de definitie ‘innovatie’ in de voorgaande hoofdstukken. De andere vaak genoemde categorieën lijken voor de hand liggende innovatieve initiatieven te zijn, die ook vaak worden genoemd in de media.

Categorieën innovatieve activiteiten/initiatieven	
1.	Online zichtbaar / social media / website
2.	Blockchain: diverse pilots, waaronder tbv aandeelhoudersregisters of de overdracht van certificaten
3.	Automatisering in het algemeen
4.	Online dossier (ook voor cliënten)
5.	Automated drafting (geautomatiseerd opstellen van concepten)
6.	Artificial intelligence in het kader van due diligence trajecten

Tabel 11: Innovatieve activiteiten/initiatieven van het eigen kantoor volgens de respondenten van de enquête.

VASTGOED SPECIFIEKE VRAGEN

In tabel 2 in Hoofdstuk 2 is eerder door de onderzoeker op basis van de conclusies van Widev een inschatting gemaakt in hoeverre bepaalde onderdelen van het notariële werkproces in de verschillende fasen (Koopfase; Leveringsfase en Financieringsfase) in een vastgoedtransactie een risico lopen om door technologische ontwikkelingen te worden beïnvloed, waardoor mogelijk andere partijen dan een notaris (delen van) die werkzaamheden kunnen gaan overnemen. Op die basis is de inschatting dat de

rode processen het meeste risico lopen op beïnvloeding (oranje is de tussencategorie). In de tabel is de specialistische kennis (waar meer *softe skills* voor nodig zijn) met groen aangegeven, omdat die op basis van de conclusies van Widev het minste risico op beïnvloeding door technologische ontwikkeling lijken te lopen. In tabel 12 zijn voor dezelfde onderdelen dezelfde kleuren opgenomen als in tabel 2.

In de enquête is de respondenten die zich hoofdzakelijk bezig houden met vastgoed gevraagd in hoeverre die onderdelen van het notariële werkproces in een vastgoedtransactie, naar hun mening, dat risico op beïnvloeding door technologische ontwikkelingen lopen. De kolom genaamd 'Gemiddelde' geeft het gemiddelde resultaat van de respondenten in de enquête weer (op basis van een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 staat voor "geen risico" en 5 staat voor "groot risico") en de kolom 'St. dev' geeft de standaarddeviatie van die resultaten van de respondenten.

Het valt op dat de risico's naar de mening van de respondenten in bijna alle categorieën zeer hoog worden ingeschat. De onderdelen waarvoor meer specialistische kennis en *softe skills* nodig zijn, met name de onderhandelingen over de LOI en koopovereenkomst, lijken overeenkomstig de verwachtingen minder risico te lopen te worden beïnvloed door technische ontwikkelingen. Bij het onderdeel begeleiding van de processen tussen koop en levering is echter wel een verhoogd risico te zien ten opzichte van de in tabel 2 opgenomen verwachting. Het hoogste risico is te zien bij het onderdeel opstellen van een nieuwe hypotheek.

Transactieproces commercieel vastgoed – notariële betrokkenheid				
		Inschatting op basis van conclusies Widev	Enquête	
	Fase	Feitelijke werkzaamheid	Gemiddelde	St. dev.
1.	Koop	Onderhandelingen Letter of Intent (LOI)	2,83	1,44
		Opstellen LOI	3,07	1,39
		Onderzoek naar partijen (via BRP, VIS, handelsregister, CAHR, UBO-register)	3,53	1,43
		Onderzoek naar vastgoed (via kadaster (uittreksels, verkrijgingstitels, splitsingsakten, erfpachtakten))	3,70	1,37
		Onderzoek naar herkomst gelden	3,2	1,30
		Opstellen due diligence rapport ten behoeve van verkoper (VDD) of koper (en eventueel de nieuwe financier)	3,32	1,44
		Onderhandelingen koopovereenkomst	2,64	1,34
		Opstellen koopovereenkomst	3,67	1,25
2	Levering	Begeleiding processen tussen koop en levering	3,30	0,97
		Opstellen leveringsakte en volmachten	3,93	0,96
		Passeren leveringsakte	2,90	1,43
		Registratie van akten (levering, doorhaling, hypotheek bij het kadaster	3,93	1,11
		Opstellen nota's van afrekening	3,50	1,15
3	Financiering	Geldverkeer via kwaliteitsrekening	3,30	1,36
		Regelen aflossing oude lening	3,43	1,38
		Opstellen akte doorhaling oude hypotheek	3,77	1,26
		Passeren akte doorhaling oude hypotheek	3,17	1,49
		Opstellen akte nieuwe hypotheek	4,03	1,11
		Passeren akte nieuwe hypotheek	3,27	1,48

Tabel 12: Risico op beïnvloeding van het notariële werkproces door technologische ontwikkelingen van verschillende onderdelen van een transactieproces van commercieel vastgoed volgens de respondenten van de enquête.

BESCHRIJVENDE STATISTIEK

De resultaten van de enquête zijn gebruikt om voor een aantal deelonderwerpen met het programma Stata te onderzoeken of verschillen in antwoorden tussen groepen respondenten in hun mening over de onderzochte onderwerpen op toeval berusten. Vanwege het lage aantal respondenten is er een te kleine dataset om een gebruikelijke foutmarge van 5% te hanteren. Daarom is bij de beoordeling van de resultaten van de enquête een significantieniveau van 10% aangehouden.

Met gebruik van de Chi-kwadraattoets is de kans onderzocht op toeval van verschillen tussen de volgende categorieën:

- de mate van risico dat technologische ontwikkelingen naar de mening van de respondenten een bedreiging respectievelijk een kans vormen voor het ondernemingsrecht, het vastgoed of familierecht en de leeftijd van een respondent;
- de mate van risico dat technologische ontwikkelingen naar de mening van de respondenten een bedreiging respectievelijk een kans vormen voor het ondernemingsrecht, vastgoed of familierecht en het aantal jaren dat een respondent werkzaam is in het notariaat; en
- de mate van risico dat technologische ontwikkelingen naar de mening van de respondenten een bedreiging respectievelijk een kans vormen voor het ondernemingsrecht, vastgoed of familierecht en het geslacht van een respondent.

Er zijn bij de uitvoering van deze toetsen geen significante resultaten gevonden. Deze resultaten berusten dus op toeval. Onafhankelijk van leeftijd, geslacht of aantal jaren werkzaam in het notariaat, beoordelen de respondenten de vragen gelijk, zowel waar het een kans als een bedreiging betreft. De uitkomsten van deze toetsen zijn als **Bijlage 2 – Uitkomsten statistische toetsen** opgenomen.

Hoewel leeftijd geen invloed heeft op het beantwoorden van de vraag of respondenten technologische ontwikkelingen als een kans of een bedreiging zien, wordt leeftijd wel als een omstandigheid gezien die van invloed wordt geacht op het innovatievermogen van een kantoor (zie tabel 10). Zowel een positieve (*een jong team*) als negatieve invloed (*de oudere generatie vindt het niet nodig*).

REFLECTIE

Het middel enquête was voor dit onderzoek een goed middel om op een gerichte wijze data te kunnen verzamelen voor het onderhavige onderwerp en een algemeen beeld te kunnen vormen. De techniek van SurveyMonkey werkt goed en de samenwerking met de KNB bij het vaststellen van de vragenlijst was prettig.

De lage respons zorgt echter voor minder (interne) betrouwbaarheid. De lage respons zou te maken kunnen hebben met de lage positie van de oproep in de digitale nieuwsbrieven voor het notariaat, of doordat de nieuwsbrieven en column van de voorzitter minder zijn gelezen dan verwacht. Daarnaast is het mogelijk dat men een vorm van enquête moeheid heeft door andere onderzoeken die plaatsvinden. Mogelijk was de respons op de enquête hoger geweest als alle (kandidaat-)notarissen rechtstreeks hadden kunnen worden benaderd vanuit de KNB maar daar was in casu geen mogelijkheid voor. Indien en voor zover de resultaten van de enquête door de interviews kunnen worden geverifieerd, kan dit zorgen voor een hogere betrouwbaarheid van het gehele onderzoek.

4.3.2. Resultaten interviews

In deze sub paragraaf wordt gerapporteerd over de belangrijkste resultaten van de interviews. In de periode 15 oktober tot 14 november 2019 zijn 8 interviews gehouden met de hierna genoemde personen. Het interview van de heer Van Buitenen en mevrouw Verberne en daarnaast het interview van de heer Cayet en de heer Kerckhoffs, vond gezamenlijk plaats (groepsgesprekken):

- mr. Nick van Buitenen, voorzitter KNB, notaris bij Grafhorst Notarissen;
- Bernadette Verberne, Manager ICT en Innovatie KNB, bestuurslid Stichting ECH;
- mr. Lucienne van der Geld, directeur Netwerk Notarissen;
- mr. Lars Boellaard, managing partner (notaris) bij Westland Partners en bestuurslid NICO, portefeuille innovatie en verkoop, bestuurslid Stichting Nobilex;
- mr. Femke Stroucken, notaris bij CMS (als één van de interdisciplinaire kantoren aan de Zuidas);
- Julien Cayet, director Technology & Innovation bij Loyens & Loeff;
- mr. Paul Kerckhoffs, notaris bij Loyens & Loeff (als één van de interdisciplinaire kantoren aan de Zuidas); en
- mr. Rick Schmitz, mede-oprichter van FIRM24, als externe volger.

Alle benaderde personen wilden meewerken aan een interview. De respondenten zijn allen in persoon geïnterviewd en ieder interview duurde ongeveer 1-2 uur. Bij het houden van de interviews heeft de onderzoeker geprobeerd zich te onthouden van het inbrengen van zijn eigen mening. Gezien de werkzaamheden van de onderzoeker als voormalig kandidaat-notaris bij Loyens & Loeff, voormalig bestuurder van en Ledenraadslid namens de Ring Amsterdam en als lid van de IT commissie van de Ledenraad van de KNB bestaat echter voorkennis bij de onderzoeker, die de mening van de respondenten op bepaalde onderwerpen zou kunnen beïnvloeden. Er was echter geen gezagsverhouding tussen de onderzoeker en de respondenten en alle respondenten hebben aangegeven dat er geen aanleiding was tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden. Er lijkt daarom op die basis geen sprake te zijn van een lagere validiteit van de resultaten van de interviews.

VERWERKING RESULTATEN

Alle respondenten gaven aan dat de interviews ten behoeve van de verwerking opgenomen mochten worden. De meeste respondenten gaven echter ook vooraf aan dat mogelijk bedrijfsgevoelige informatie ter sprake zou kunnen komen en dat zij daarom het verslag van de interviews wilden beoordelen, zodat bedrijfsgevoelige informatie niet publiek zou kunnen worden. Om die reden is vooraf aan de respondenten duidelijk gemaakt dat van de interviews samenvattende transcripten zouden worden gemaakt waarbij grotendeels bij de letterlijke tekst zou worden gebleven, maar waarin de bedrijfsgevoelige informatie zou kunnen worden achtergehouden. De respondenten hebben daarnaast achteraf de mogelijkheid gekregen om deze samenvattingen te beoordelen. Van die mogelijkheid is door alle respondenten gebruik gemaakt. Op deze manier is gepoogd om te voorkomen dat tijdens de interviews sociaal wenselijke antwoorden zouden worden gegeven op de gestelde vragen. De interviews zijn niet geanalyseerd met behulp van analyseprogramma's. De definitieve versies van de samenvattende transcripten zijn als **Bijlage 3 - Interviewverslagen** opgenomen.

De kwalitatieve analyse van de interviews kan worden gezien als een iteratief proces waarin waarneming, analyse en reflectie elkaar steeds afwisselen. Er heeft eerst een brede verkenning van het onderzoeksonderwerp plaatsgevonden. Daarna werd steeds verder naar een specificatie van het conceptuele kader gezocht (Baarda, 2018, p. 247). Om de interviews te kunnen analyseren zijn de antwoorden in de samenvattende transcripten gecategoriseerd per onderwerp, voor zover zij dat niet al waren door de volgorde waarin de vragen zijn gesteld. Dit was mede afhankelijk van het verloop van de interviews. De informatie die uit de interviews is voortgekomen is telkens tegen de theorie en de uitkomsten van de enquête aangehouden.

REFLECTIE

De interviews zijn een goed middel gebleken om de betrouwbaarheid van de enquêtes te beoordelen, om te onderzoeken hoe 'gezond' het business ecosysteem van het notariaat is en om te onderzoeken hoe innovaties in organisaties worden geïmplementeerd, omdat op antwoorden van de respondenten kan worden doorgevraagd en gereageerd. Het opstellen van een samenvattend transcript van de interviews gecategoriseerd per onderwerp is een goed werkbare wijze gebleken die recht doet aan de zorgen van de respondenten, voorkomt dat sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven en het mogelijk maakt de uitkomsten eenvoudig te analyseren.

4.4. Conclusie

In dit hoofdstuk is uiteengezet hoe het kwalitatieve onderzoek heeft plaatsgevonden. Aangezien niet eerder onderzoek is gedaan naar het innovatievermogen van het notariële business ecosysteem, is in eerste instantie een enquête afgenomen. In het hoofdstuk is een beschrijving gemaakt van de wijze waarop de enquête is opgesteld en zijn de verzamelde data weergegeven.

Vervolgens zijn interviews gehouden met betrokkenen van de entiteiten die uit de enquête naar voren zijn gekomen als meest innovatieve entiteiten binnen het notariaat, de KNB en een externe volger. Enerzijds zijn hiermee de resultaten van de enquête geverifieerd, anderzijds is hiermee onderzocht hoe die innovatieve entiteiten hun innovatieprocessen hebben georganiseerd en of het business

ecosysteem van het notariaat gezond is. In dit hoofdstuk is tevens verslag gedaan van de wijze waarop de interviews zijn gehouden.

Vervolgens zijn de resultaten van de enquête en de aanpak van de analyse van de interviews beschreven. Vanuit verschillende actoren en partijen in het notariële business ecosysteem en door een externe volger is onderbouwd of en hoe de uitkomsten van het onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd naar het hele notariaat. Daarmee is de externe betrouwbaarheid en externe validiteit van het onderzoek verhoogd.

Hoofdstuk 5. Analyse

5.1. Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is omschreven hoe het onderzoek is aangepakt. Er is verslag gedaan van het onderzoek middels een enquête en daarop volgende interviews met de innovatieve partijen en de KNB. De resultaten zijn van een kritische noot voorzien met behulp van een interview van een kritische volger. In dit hoofdstuk wordt op basis van de theorieën en de uitkomsten van het onderzoek een interpretatie gegeven aan de resultaten. Daarbij wordt allereerst in de paragrafen 2 tot en met 5 geanalyseerd of het business ecosysteem van het notariaat gezond is (deelvraag 4). Met het antwoord op die laatste deelvraag kan daarna ook een antwoord worden geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag: *Is het notariaat zodanig georganiseerd volgens de theorieën van Moore, Iansiti, Levien en Christensen, dat het goed is voorbereid op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen?*

5.2. Gezondheid van het notariaat: algemeen

Om tot een beantwoording van de deelvraag 'of het business ecosysteem van het notariaat gezond is' te komen, worden in dit hoofdstuk een aantal elementen van de (ontwikkelingen in) het notariaat belicht. Eerder is al geconstateerd dat het notariaat zich bevindt in de laatste fase van de *virtuous cyclus* van business ecosystemen. Moore zegt over die fase dat zelfvernieuwing en de implementatie van nieuwe ideeën centraal zouden moeten staan. Een ongezond business ecosysteem zal namelijk afsterven. Ten behoeve van de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag wordt aangenomen dat het notariaat zich goed voorbereidt op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen, als er sprake is van een gezond business ecosysteem.

Iansiti en Levien definiëren een gezond business ecosysteem als een business ecosysteem dat als een geheel duurzaam kansen creëert voor haar deelnemers en voor hen die daarvan afhankelijk zijn. Een business ecosysteem functioneert goed als ieder domein dat kritisch is voor de levering van een product of dienst gezond is. De breekbaarheid van één enkel domein kan de prestatie van het gehele ecosysteem ondermijnen (Iansiti en Levien, 2004b, p. 113, 115 en 138). Factoren die daarvoor van belang zijn, zijn onder meer de eerder vermelde productiviteit, robuustheid en de creatie van niches in het business ecosysteem.

In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd of het business ecosysteem van het notariaat als een geheel duurzaam kansen creëert voor haar deelnemers en voor hen die daarvan afhankelijk zijn. Daartoe wordt allereerst in paragraaf 3 vanuit het oogpunt van een notaris een aantal belangrijke elementen en ontwikkelingen besproken: het maatschappelijk belang en de status van het ondernemingsrecht, het vastgoed en het familierecht. Vervolgens worden in paragraaf 4 en 5 een aantal belangrijke entiteiten in het notariaat besproken en de dynamiek van hun onderlinge relaties; vanwege hun rol kan de breekbaarheid van deze entiteiten de prestatie van het gehele business ecosysteem ondermijnen. Vervolgens wordt nader ingegaan op de implementatie van innovatieve activiteiten door de als innovatief beschouwde entiteiten in het notariaat (creatie van niches).

5.3. Technologische ontwikkelingen en het notariaat

5.3.1. *Maatschappelijk belang; invulling monopolies*

Volgens het onderzoek van Widev zal de rol van vastgoedconsultants in de vastgoedsector en de manier waarop entiteiten met elkaar samenwerken in het vastgoed ecosysteem significant worden beïnvloed door "Real Estate Technologiebedrijven". Onder de groep van vastgoedconsultants bevindt zich ook het notariaat, dat ook actief is in het ondernemingsrecht en familierecht. Er is onderzocht of het notariaat in die deelgebieden technologische ontwikkelingen als een bedreiging ervaren, of wellicht als een kans. Of er een *sense of urgency* bestaat en het besef dat rollen en de wijze waarop entiteiten met

elkaar samenwerken in het notariële business ecosysteem gaan veranderen. Zelfvernieuwing en de implementatie van nieuwe ideeën zouden centraal moeten staan volgens de theorie.

Het notariaat is echter een vreemde eend in de bijt. Er dient namelijk in ogenschouw te worden genomen dat het notariaat nog een andere dimensie heeft die van invloed is op de toepasbaarheid van deze theoretische modellen: naast ondernemer is de notaris namelijk ambtenaar. De notaris heeft altijd twee petten op. Een notariskantoor heeft de uiterlijke kenmerken van een onderneming, maar de rechtshandelingen die een notaris uitvoert, dient de notaris uit te voeren ten behoeve van het maatschappelijk belang. Om die reden heeft de notaris voor de betreffende rechtshandelingen een monopolie.

Een geïnterviewde respondent stelt dat de combinatie van ondernemer en ambtenaar wringt en blijft wringen: *‘En ik vind ook dat de discussie terug moet in het notariaat: moeten er bepaalde diensten waar het publiek belang bij heeft, moeten die niet gewoon puur als ambtenaar worden uitgevoerd, voor een vast tarief. Omdat het maatschappelijk belang daarmee gediend is. En daarmee kun je ook veel beter duidelijk maken wat je toegevoegde waarde is als adviseur, wat – niet mijn woord – poortwachter en rechtszekerheid met zich meebrengt’.*

Het maatschappelijk belang is het algemeen belang van de maatschappij, maar het algemeen belang van de maatschappij is niet een vastomlijnd begrip. Wanneer uit het maatschappelijk belang niet meer voortvloeit dat de notaris bepaalde monopolies zou moeten hebben, dan kan de notaris die monopolies verliezen door wijziging van de wet. Hoe het maatschappelijk belang door de maatschappij wordt vormgegeven, verschilt van tijd tot tijd. De tendens van de afgelopen jaren is dat alles sneller en eenvoudiger moet; dit uit zich bijvoorbeeld in de FlexBV, de afschaffing van de ‘verklaring van geen bezwaar’ en de aangekondigde digitale oprichting van een BV, waarbij nog niet duidelijk is of en welke rol de notaris daarbij gaat vervullen. Een relatief nieuw element dat daarbij een rol speelt is Europa: de digitale BV dient te komen op basis van Europese regelgeving, terwijl het notariaat in ieder Europees land anders functioneert en wordt ingevuld. Een tegenstroming lijkt ook op komst waarbij wordt gehamerd op de poortwachtersrol van diverse partijen in het rechtsverkeer ter voorkoming van ondermijning, privacy en bescherming van de consument. Een goed voorbeeld daarvoor is de recent gelanceerde campagne Actieplan Consumentenkeuzes van het Ministerie van Financiën (Rijksoverheid, 2019).

Zolang de notaris haar monopolies invult zoals de maatschappij dat van haar verlangt, zullen die monopolies blijven. Wanneer dat niet langer het geval is dan dreigt dat monopolie te verdwijnen. De notaris is daar zelf bij, die moet zelf zijn meerwaarde laten zien. Een geïnterviewde respondent stelt: *‘Ik denk dat notarissen hun eigen grootste bedreiging zijn en niet de technologie’.*

In het algemeen wordt een eventueel verdwijnen van een monopolie van het notariaat door de geïnterviewde respondenten niet als een probleem ervaren als de maatschappij van mening is dat de notaris in een bepaald domein geen toegevoegde waarde meer zou hebben. Een van de geïnterviewde respondenten stelt: *‘Ja het kan erg zijn voor de maatschappij, maar dat is de keuze van de maatschappij’.*

Een onderwerp dat in het onderzoek vaak is opgekomen is de vraag of er niet een moment komt dat software op bepaalde onderdelen het maatschappelijk belang beter kan gaan invullen dan de notaris. Dan blijkt dat het inderdaad niet altijd geheel duidelijk is wat het maatschappelijk belang is, hoe die zich ontwikkelt en hoe die rol door de notaris moet worden ingevuld. Men vindt het wel prima als administratieve processen worden geautomatiseerd, dat zou ook niet het werk moeten zijn wat een notaris doet. Uit de interviews blijkt dat het maatschappelijk belang van de notaris in het familierecht evident is, maar dat dat voor het commodity werk in het vastgoed en ondernemingsrecht minder het geval lijkt te worden.

De externe volger denkt dat het maatschappelijk belang wel gebaat blijft bij een notaris die in het maatschappelijk belang de poortwachtersrol blijft vervullen, zodat de maatschappij wordt beschermd tegen oplichters. Software kan voor de gek worden gehouden door bewust verkeerde antwoorden te geven, terwijl de notaris deze mensen eruit kan filteren, omdat hij de context kent en kan doorvragen. De *belehring* door de notaris zou op den duur mogelijk beter kunnen worden gedaan door software, waardoor het maatschappelijk belang niet meer dicteert dat de notaris dat doet. De notaris kan tenslotte wel eens wat vergeten in zijn toelichting en advisering, maar bij software is dat risico er niet. Hij is van

mening dat software daarom tegenwoordig al op een aantal onderdelen, zoals advisering van ondernemers, beter in staat is om het maatschappelijk belang in te vullen.

De notaris heeft een toegevoegde waarde in de betrouwbaarheid/rechtszekerheid van het systeem om wie hij is. Een geïnterviewde respondent zegt daarover: *‘Als er in het geautomatiseerde proces moet worden geëscaleerd of zich een incident voordoet, dan heeft de notaris maximale toegevoegde waarde. Wat wij hebben als notaris, is ervaring, wij zijn ambtsdragers (...) Die ervaring, levenservaring (...) is niet te automatiseren, daar is de notaris onderscheidend’*. Het is de vraag of deze ontwikkelingen blijven rechtvaardigen dat er in de toekomst ook nog 1300 notarissen (nodig) zijn.

Op deze verschillende rollen van het notariaat wordt hierna bij het bespreken van de KNB en de notariskantoren nog nader ingegaan.

Met inachtneming van het vorenstaande is in de enquête al door de respondenten geconstateerd dat technologische ontwikkelingen in zowel het ondernemingsrecht als het vastgoed een behoorlijke bedreiging en tevens als een behoorlijke kans worden gezien. In het familierecht worden technologische ontwikkelingen als een gemiddelde bedreiging gezien, terwijl het notariaat voornamelijk kansen ziet. Hierna wordt nader op die resultaten ingegaan.

5.3.2. Ondernemingsrecht

In het ondernemingsrecht is de verwachte verandering van de rollen en samenwerking al daadwerkelijk te merken. Een aantal geïnterviewde respondenten stelt dat de bedreiging van de werkzaamheden door technologische ontwikkelingen nog wordt onderschat door de respondenten van de enquête. Veel ondernemingsrecht werkzaamheden lenen zich namelijk goed voor *templatisering* en bestaan uit commodity werk. Met name eenmanskantoren zullen niet kunnen aanhaken op de nieuwe ontwikkelingen. Derde partijen zijn momenteel actief bezig om dit van oudsher notariële domein te betreden.

Een goed voorbeeld van deze ontwikkeling is het bedrijf FIRM24 dat al een flink marktaandeel heeft weten te verwerven bij oprichtingen van BV's. Deze partij lijkt een klassieke disruptor die met een radicaal ander verdienmodel de notariële markt is binnengetrokken en het commodity werk op hoog tempo overneemt. Een soort Uber van het notariaat. FIRM24 monitort de volledige *lifecycle* van de ondernemer, van advies over de ondernemingsstructuur, de eerste blauwe brief, verloning van zijn DGA salaris tot aan de verkoop of staking van zijn onderneming; in die *lifecycle* zit hun verdienmodel, niet in de akte van de notaris. FIRM24 lijkt daarmee de onvervulde behoeften van klanten van het bestaande business ecosysteem te vervullen. Zij kijken veel breder dan uitsluitend naar het ondernemingsrecht. FIRM24 is totaal wat anders dan een (digitale) notaris, maar ze bewegen zich wel op de notariële markt. Het is een software bedrijf, terwijl de notaris een juridische dienstverlener is. Zij zoeken naar de optimale *customer satisfaction*, terwijl de notaris denkt vanuit zijn vak. Door software in te zetten en de gebruiker te betrekken in het proces proberen zij het proces efficiënter te maken voor alle partijen.

Om een BV te kunnen oprichten is vanwege het monopolie een notaris nodig om de akte te verlijden. Notarissen die zich aansluiten bij het platform van FIRM24 krijgen vanuit het platform hun opdrachten panklaar aangeleverd, nadat het platform al een voorselectie heeft gedaan. De *belehrung* zit al ingebouwd in de *funnels* die de klanten doorgaan, waarbij mensen uitleg wordt gegeven over wat ze kunnen verwachten en waar ze aan moeten denken. De notaris vervult vervolgens zijn poortwachtersrol door iemand even te spreken en te controleren of de oprichter wel goede intenties heeft en passeert daarna de akte. De respondent stelt: *‘Dan kun je een opdracht in 10-15 minuten doen, in plaats van dat je daar 3 uur mee bezig bent. Dat rechtvaardigt ook een lager bedrag voor een akte. Maar je verdient er relatief/procentueel misschien wel meer aan; de marge is misschien wel beter’*. Als de notaris iemand eruit filtert die slechte intenties heeft wordt dat geflagged en wordt de opdracht met die klant door FIRM24 beëindigd. *‘En wij kunnen dat veel laagdrempeliger doen dan de notaris. En dat is eigenlijk wel leuk, want een notaris heeft eigenlijk een diepgaande plicht om iemand te helpen. En wij hebben die verplichting niet. En de klant gaat met ons een relatie aan, maar de opdracht wordt uitgevoerd door de notaris. Dus als de notaris zegt ‘er voelt iets niet goed’, of ‘er zit iets niet in de haak’, dan kunnen wij*

afgaan op het gevoel van die notaris en dan kunnen wij die opdracht intrekken. Dat maakt het eigenlijk een hele mooie hybride variant. Dus het maatschappelijk belang is er daadwerkelijk wel'.

Als gevolg van deze structuur lijkt de toegevoegde waarde van de notaris op alle vlakken behalve zijn poortwachtersrol gedecimeerd. Het is de vraag of dat vanuit het maatschappelijk belang gezien erg is. Wordt de consument of de maatschappij hier slechter van? Het is aan de maatschappij om die vraag te beantwoorden. Één van de geïnterviewde respondenten zegt daarover: *'Als je gewoon stempelt, welk maatschappelijk belang dien je dan? Als dat niet in het maatschappelijk belang blijkt te zijn, moet de KNB daar op eigen initiatief wat aan doen. Maar wat is het maatschappelijk belang hierin, laat dat onderzoeken. En op die basis besluiten.'*

Er is al eerder aangegeven dat vanuit een Europese richtlijn de digitale oprichting van een BV op komst is per 1 augustus 2021. Het is nog onbekend of en welke rol de notaris hierbij zal gaan vervullen. Er is een sterke lobby vanuit het notariaat om de notaris daar zijn rol in te laten behouden, met behulp van het identificatiemiddel NotarisID, maar het is onduidelijk of die lobby zal slagen. Het vorenstaande hangt mede af van de andere notariaten in Europa. Ongetwijfeld zorgt deze ontwikkeling voor nog meer toetreders in deze markt. Vanuit FIRM24 hoopt men dat de notaris een rol behoudt: *'Omdat er toch gewoon echt heel veel mensen slechte bedoelingen hebben met vennootschappen. En dat filter je er niet uit op een online oprichting. Daar heb je toch nog echt een sanity check voor nodig'.*

Een ander voorbeeld is het centraal digitaal aandeelhoudersregister. De KNB is bezig met een lobby om dat register te mogen opzetten en dan bij voorkeur als basis voor het vullen van het UBO register. Dat klinkt als een logische gang van zaken, maar de politiek heeft hier voorsnog niet mee ingestemd. Ondertussen zijn er private initiatieven die zelf een dergelijk register opzetten. Vanuit de banken is men daar al mee bezig en bestaat het plan om een platform te creëren voor transacties met aandelen. Wanneer dit plan slaagt zal de rol van de notaris bij aandelentransacties ongetwijfeld afnemen.

5.3.3. Vastgoed

De verwachte verandering van rollen en samenwerking wordt in het notariaat voor wat betreft het vastgoed ook zo ervaren als in het ondernemingsrecht, enerzijds als behoorlijke kans en anderzijds als behoorlijke bedreiging, maar het is nog minder zichtbaar.

De meeste geïnterviewde respondenten verwachten dat de rol van de notaris in het vastgoed op den duur sterk zal gaan veranderen, zoals dat bijvoorbeeld ook voor taxateurs en makelaars geldt. Het is de verwachting dat de notaris als adviseur terrein zal gaan verliezen bij het commodity werk, met name de standaardoverdrachten en de standaardhypotheken. *Low fees and high volume* zal grotendeels worden weg-geautomatiseerd. De *race to the bottom* is daar wel al jaren aan de gang. Een van de geïnterviewde respondenten geeft aan dat de notaris bij deze onderdelen ook het minst zijn meerwaarde voelt.

De termijn waarbinnen deze ontwikkeling zichtbaar gaat worden en waar het initiatief vandaan zal komen is nog niet duidelijk. De notariskantoren zelf lijken geen haast te maken met deze ontwikkeling, omdat zij zijn gebonden aan hun eigen waarde-netwerken, zoals samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld makelaars en projectontwikkelaars. Vanuit het notariaat zijn ook geen echte uitdagers bekend met een ander verdienmodel zoals in het ondernemingsrecht inmiddels wel het geval is, anders dan de echte prijsvechters die hun naam op goedkoopstenotaris.nl willen zien, of de wat meer innovatieve partijen die een B-label hebben opgericht met efficiënte werkstromen. Mogelijk komt het initiatief eerder vanuit de banken, zoals dat ook bij de taxateurs is gegaan, of vanuit een derde partij.

Deze verwachte veranderende rol van de notaris zal wanneer het zo ver is een grote impact hebben op het verdienvermogen van de kleinere kantoren, zoals eenmanskantoren, die op dit moment het genoemde commodity werk doen. De grotere kantoren zijn minder bevreesd voor deze ontwikkeling en focussen zich met name op het complexere werk. De vraag is dan natuurlijk welk percentage van de werkzaamheden echt complex is. Het *due diligence* werk dat veel op de grotere kantoren wordt gedaan loopt in ieder geval een groot risico zodra de markt het eens kan worden over een standaard.

Hoe de veranderde rol van de notaris in het vastgoed eruit zal gaan zien moet nog blijken. Veel administratief werk zal waarschijnlijk uit handen genomen gaan worden door de nieuwe technieken, die

waarschijnlijk uit een combinatie van *blockchain* en *smart contracts* zullen bestaan. Ten behoeve van het maatschappelijk belang zal de notaris zijn rol als poortwachter waarschijnlijk behouden en zal die rol ook belangrijker worden. Een van de geïnterviewde respondenten suggereert dat de rol van de notaris meer zal gaan inhouden dat de notaris de verkoper en koper beoordeelt, wanneer die een verkooptraject in gaan. De familierechtelijke aspecten die betrekking hebben op de bevoegdheid van een partij om een registergoed te verkopen, zoals het uitzoeken van een scheiding en erfenis, zullen het terrein van de notaris blijven.

5.3.4. *Familierecht*

In het familierecht wordt de bedreiging door technologische ontwikkelingen minder gevoeld en worden deze ontwikkelingen meer gezien als een kans voor het notariaat. Ten opzichte van het vastgoed en ondernemingsrecht is er minder commodity werk en dus meer specialistisch werk. De notaris wordt op het gebied van personen- en familierecht echt als de eerstelijns hulp/adviesbaak beschouwd.

Dat wil niet zeggen dat er niet veel werkzaamheden te automatiseren zijn. Een van de respondenten zegt daarover: *'Familierecht notarissen moeten dus niet denken dat ze buiten de digitalisering zullen blijven. De ellende van ruzie en nalatenschap en huwelijkse voorwaarden, de moeilijkste overeenkomst die er is, dat kan ik mij niet voorstellen dat dat in mijn carrière als notaris geautomatiseerd kan worden, maar misschien wel. Ook de bulk is te automatiseren. Wees niet op de ivoren toren'*.

Technologische ontwikkelingen worden door de geïnterviewde respondenten toegejuicht als die de werkzaamheden ondersteunen en het notariaat bereikbaarder maken, maar niet als die de notaris op afstand van de maatschappij zetten.

Het initiatief van de 'HEMA-notarissen' lijkt binnen de categorie te vallen die het notariaat bereikbaarder maken. Een van de geïnterviewde respondenten deed mee aan dat initiatief als experiment. *'Het initiatief maakt notariële zekerheid beschikbaar maakt tegen marginale kosten voor bepaalde groepen. Dat is veel beter dan dat die groepen helemaal niet naar de notaris gaan.'* Een andere geïnterviewde respondent zegt over dat initiatief: *'Dat mensen zich online oriënteren vind ik fantastisch. Een business model van 'als ze dan niet in het straatje van HEMA passen, dan mep ik er een uurtarief van zoveel doorheen met een lachje er bij', dat is niet transparant en niet hoe je het moet doen in het notariaat. Van een notaris mag je verwachten dat hij dat anders aanpakt'*. Ook worden door die respondent vraagtekens gezet bij de vraag of een dergelijk initiatief via de HEMA zou moeten lopen; de notaris zou hier zelf het voortouw in moeten nemen.

Een ander initiatief van buiten het notariaat dat recent in het nieuws was, is Erfrecht Planners. Deze organisatie probeert zich op oneigenlijke wijze tussen de klant en de notaris te positioneren en is daarvoor ook op de vingers getikt in het tv programma Kassa (BNNVARA, 19 oktober 2019). Het is ook hier de vraag of en in hoeverre het in het maatschappelijk belang is dat notarissen aan een dergelijk initiatief meedoen. Hier ligt ook een rol voor de KNB om de consument erop te wijzen waar de notaris voor is en te zorgen dat het maatschappelijk belang wordt gediend.

5.3.5. *Conclusie*

De conclusies van Widev lijken ook voor een groot gedeelte van het notariaat van toepassing te zijn. Op dit moment vindt daadwerkelijk disruptie plaats in een gedeelte van het ondernemingsrecht waar de notaris actief is en een monopolie heeft (oprichtingen van BV's). In zowel het vastgoed als het ondernemingsrecht is het de verwachting dat commodity werk op den duur op onderdelen zal worden weg-geautomatiseerd, waardoor voornamelijk specialistisch werk zal overblijven. In het familierecht zijn die risico's veel minder aanwezig, omdat de notaris daar op alle facetten zijn meerwaarde kan laten zien. Het is wel belangrijk dat de notaris (en de KNB) die meerwaarde blijft communiceren naar de consument. Het is van belang dat het maatschappelijk belang bij al deze ontwikkelingen in het oog wordt gehouden en welke rol dat in het rechtsverkeer voor de notaris rechtvaardigt.

5.4. De gezondheid van de belangrijkste actoren

De dynamiek van de onderlinge relaties van de belangrijkste entiteiten van het notariaat zijn een belangrijk element om te kunnen onderzoeken of het business ecosysteem van het notariaat gezond is. In de enquête zijn verschillende vragen gesteld over het innovatievermogen van die actoren. Die resultaten, waaronder ook de open reacties bij die vragen, alsmede de uitkomsten van de interviews, waarbij ook specifiek is ingegaan op de onderlinge relaties tussen de actoren, lijken een duidelijk beeld te geven van de gezondheid van die entiteiten.

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste actoren zich zeer bewust zijn van het belang van innovatie en zelfvernieuwing en dat zij dat besef ook bij de meeste andere actoren zien en merken. Men zou verwachten dat het handelsregister van de Kamer van Koophandel vanwege haar wettelijke positie een strategische rol als 'keystone entiteit' op zich zou nemen en innovatie zou aanjagen, platforms zou opzetten en connecties zou maken, maar vanuit het notariaat bezien lijkt het erop dat het handelsregister die rol onvoldoende op zich neemt. De softwareleveranciers lijken vanwege hun business model tot op zekere hoogte zelfs een belang te hebben om innovatie tegen te werken. Daarnaast dient te worden opgemerkt dat de rollen en strategieën van een aantal actoren in het notariële business ecosysteem in elkaar lijken over te lopen (belanghebbende en overheid), zoals dat ook is weergegeven in tabel 1 in Hoofdstuk 2 van dit onderzoek. Uit het onderzoek blijkt dat vorenstaande zorgt voor onevenwichtigheden in het hele business ecosysteem. Die onduidelijkheid lijkt te bestaan bij de actoren zelf, maar ook bij derden binnen en buiten het notariële business ecosysteem. Hierna wordt daar in meer detail op ingegaan voor wat betreft de *keystone* entiteiten en de softwareleveranciers. De notariskantoren worden in de volgende paragraaf besproken.

5.4.1. *Keystone entiteiten*

De strategie van *keystone* entiteiten is om de gezondheid van het hele business ecosysteem te verbeteren en voor stabiliteit te zorgen. Het verwijderen van deze entiteiten uit een business ecosysteem zal de implosie van het hele business ecosysteem tot gevolg hebben. Deze entiteiten moeten platformen opzetten, zorgen voor connecties en zorgen voor de implementatie van technologische innovaties. Zij helpen de andere entiteiten met het anticiperen op nieuwe situaties. Deze entiteiten creëren waarde binnen het business ecosysteem voor zover die cruciaal is voor het overleven van de gemeenschap, aldus Moore. Eerder hebben we geconstateerd dat in het notariële business ecosysteem de KNB, het kadaster en het handelsregister van de Kamer van Koophandel de voornaamste *keystone* entiteiten zijn of zouden moeten zijn. Uit de enquête blijkt dat die *keystone* entiteiten door de respondenten als 'gemiddeld innovatief' worden gezien (met een gemiddelde score van ongeveer 3 uit 5, zie tabel 8), maar dat het handelsregister met een gemiddelde score van 2,22 duidelijk achterblijft. Bij de interviews werd dit beeld grotendeels bevestigd. Hierna wordt in meer detail ingegaan op (de onderlinge relaties tussen) deze entiteiten.

KNB

De KNB is de belangrijkste *keystone* entiteit, de leider in het business ecosysteem. Langs de lijnen van de theorie van Moore zet zij platformen op (het PEC als belangrijk voorbeeld), zorgt voor connecties (met alle andere actoren en partijen), neemt de leiding bij de implementatie van technologische innovaties en houdt een lange termijn strategie aan, waardoor zij voor het hele business ecosysteem probeert te anticiperen op nieuwe situaties.

Bij de KNB komt de eerder genoemde onduidelijkheid van haar rol en strategie het duidelijkst naar voren. Enerzijds is de KNB een publieke organisatie (overheid) en anderzijds is de KNB belangenbehartiger voor het notariaat. Door discussies over deze rolverdeling heeft er zelfs een coup tegen het bestuur plaatsgevonden. Een van de geïnterviewde respondenten zegt daarover: *'wat er had kunnen gebeuren is een splitsing tussen de KNB als orde en regelgevend en de belangenorganisatie (...). Dat was echt een van de dingen die de coupgelegers wilden hebben. Tegelijkertijd kwamen ze erachter dat het hier zo beroerd nog niet geregeld was. En zo haalden wij [de KNB] bij de staatssecretaris op dat de KNB meer aan belangenbehartiging kan doen indien en voor zover dat ligt in*

het verlengde van het maatschappelijk belang. En natuurlijk, als je eigen belang het maatschappelijk belang is, dan kun je het over dat belang hebben. Dat zijn we vanaf dat moment meer gaan doen. En in alle strategie documenten zeggen we dat natuurlijk ook. Het belangrijkste voor ons, notarissen, is het maatschappelijk belang. Als je dat namelijk verliest, verlies je sowieso je eigen bestaansrecht'. Een splitsing tussen de publieke organisatie en een belangenorganisatie was waarschijnlijk ook geen volledige oplossing voor de geconstateerde onevenwichtigheid geweest, omdat de notaris zelf ook in deze situatie zit: als ondernemer én ambtenaar.

Het feit dat de KNB enerzijds een publieke taak heeft en anderzijds belangenbehartiger voor het notariaat is, lijkt de KNB te beperken in haar *keystone*/overheidsrol om connecties te maken en als belanghebbende om in het belang van de notarissen op te treden. Als de KNB wil aanhaken bij overheidstrajecten wordt de KNB vaak als belangenbehartiger van de notarissen weggezet en als er commerciële initiatieven zijn dan vindt men de KNB ambtelijk of wordt de KNB overgeslagen.

De discussie over de verschillende rollen en hoe dat moet worden gestructureerd komt vaak terug, met name bij onderwerpen die een innovatie betreffen. Nobilex en NotarisID zijn daar goede voorbeelden van. Zo ontwikkelt de KNB NotarisID ten behoeve van het maatschappelijk belang, niet ten behoeve van het notariaat, omdat de KNB van mening is dat in de digitale dienstverlening een digitale identiteit met het hoogste beveiligingsniveau van wezenlijk belang is. Het middel is echter privaat opgezet; er is geen opdracht vanuit 'de overheid' om tot deze ontwikkeling te komen. Dat wil niet zeggen dat dit niet een goede ontwikkeling betreft die het maatschappelijk belang niet zou dienen, maar het laat wel zien in welke spagaat de KNB/het notariaat zit.

Een van de geïnterviewde respondenten zegt: *'En het kan best zo zijn dat je uiteindelijk a la NVM een hele innovatieve dienst gaat krijgen van de KNB die buiten de KNB staat. Dat klinkt heel ideaal, want commercieel (...). Tegelijkertijd, kijk naar de NVM hoe dat uiteindelijk heel lastig is om dat dichtbij je te krijgen en daar niet verschillende stromingen, namelijk de financiële en economische stroming tegelijkertijd met je maatschappelijk stroming, bij elkaar te houden, dat is bij de NVM ongelooflijk ingewikkeld gebleken'.*

Uit de enquête blijkt tot slot dat de respondenten graag willen dat de KNB nog meer aan innovatie doet. De geïnterviewde respondenten van de KNB zeggen daarover: *'Heel veel meer energie dan we nu hierin stoppen is niet heel goed mogelijk. Tegelijkertijd, je wil dingen morgen klaar hebben, maar dingen duren gewoon heel lang. Dus alle potjes en pannetjes die nu op het vuur staan, dat zijn er echt gigantisch veel, ik wil morgen blockchain hebben in het hele notariaat, ik wil morgen een digitale akte, ik wil morgen NotarisID hebben, maar al die dingen komen hier samen in het privacy ecosysteem. "Meer" is denk ik vanuit de beperkte visie dat mensen niet allemaal weten wat we wél doen. Dus meer vertaal ik als "meer dan ik nu weet", "meer dan nu zichtbaar is". Dus ik denk dat wij heel erg moeten inzetten op de communicatie van dit alles.'*

KADASTER

Het kadaster vervult voor het rechtsgebied vastgoed binnen het notariële business ecosysteem een *keystone* strategie. Vanuit het kadaster is niemand geïnterviewd, maar wordt vanuit de notariële bril beoordeeld of het kadaster haar rol goed invult. Een geïnterviewde respondent zegt daarover: *'6 jaar geleden toen ik hier kwam werken, was de relatie met het kadaster nog helemaal niet zo warm zoals die nu is. (...) En de introductie van de KIK aktes heeft natuurlijk ook tot veel wederzijdse irritaties geleid. Nou, dat hebben we allemaal achter ons gelaten'.*

Ketenintegratie Inschrijving Kadaster (KIK) was de manier van het kadaster om technologische innovaties te implementeren, de wijze waarop aktes worden aangeboden bij het kadaster. Bij de geïnterviewde respondenten overheerst het gevoel dat KIK het notariaat is opgedrongen: *'Ik snap niet dat wij aan KIK meewerken. Bij het kadaster zullen ze daar toch ook om lachen, waarmee ik bedoel te zeggen: wij hebben de kosten van KIK zelf voor onze rekening genomen en via een prijsprikkel van de cliënt wordt het systeem een succes. Maar niet voor de notaris'.* Een andere geïnterviewde respondent zegt: *'En bij het kadaster zeggen ze 'ja die KIK akte is een resultaat van hoe slecht de KNB destijds mee wilde gaan in het proces. We wilden wel veel meer, we wilden veel andere dingen, maar in het notariaat wilden ze dat allemaal niet'. Ik denk overigens wel terecht, maar we hebben elkaar daar toen niet in gevonden'.*

Dat het kadaster moeite heeft om de rol van de notaris als ambtenaar en ondernemer te scheiden blijkt ook uit hoe met het tarief wordt omgegaan ten aanzien van de KIK akten: *'En wij kregen als notarissen recent weer van die juichbrieven van het kadaster: 'kijk, u heeft 42% van uw akten ingediend met KIK, dit is wat u uzelf bespaard heeft'. Maar ik heb mezelf helemaal niets bespaard. Ik heb dat natuurlijk doorgegeven aan mijn klant. Kan mij dat KIK schelen. Hooguit, dat je je commerciële positie verbeterd. Je hebt jezelf wat commerciëler in de markt kunnen zetten, als je goed werkt met KIK. Dus jouw akte wordt 5 tientjes goedkoper'*.

De verstandhouding tussen het kadaster en de KNB lijkt de afgelopen jaren wel sterk te zijn verbeterd. Daar waar er softwaretrajecten zijn, die zowel voor het platform van het kadaster als voor de KNB van belang zijn, proberen ze daar nu gezamenlijk regie op te voeren. *'Dus we denken aan een gemeenschappelijke release planning en de ideeën zijn zelfs zodanig dat als we dit goed opgezet hebben, dat we dit kunnen gaan uitbreiden met andere ketenpartners'. (...) En dat allemaal met de gedachte dat het PEC centraal is en dat dat het scharnierpunt is waar notariaat en ketenpartners samenkomen. Wat op dit moment met het kadaster en het notariaat natuurlijk niet het geval is. Het PEC speelt amper een rol richting het kadaster. (...) En dat willen we met de ketenpartners voor elkaar gaan boksen. En die staan daar wel voor open'*.

Het vertrouwen tussen de KNB en het kadaster lijkt dus goed te zijn en gezamenlijk wordt zelfs gewerkt aan de bouw van een nieuw vastgoed ecosysteem. Daarover wordt gezegd: *'(...) maar dan moet je elkaar echt vertrouwen zoals we dat wel hebben in het vastgoed, waar we een lijn hebben opgebouwd, met het kadaster, NVM, HDN. (...) Maar dat is echt vanuit vertrouwen dat iedereen in die keten een rol kan blijven vervullen en zal blijven vervullen, namelijk die rol die hem het beste past'*.

Er zijn echter ook kritische geluiden over de samenwerking tussen het kadaster en de KNB, waarbij wordt gesteld dat de KNB nog meer voor de belangen van het notariaat mag opkomen: *'Heel dat gedoe met de tarieven voor de royementen, dat is natuurlijk onwerkbaar omdat je niet van tevoren weet hoeveel royementen je in je akte gaat stoppen en dus wat je ervoor gaat rekenen. Spreek met het kadaster af, reken per doorhaling, of per perceel, het interesseert me niet. Maar ga nou niet zo'n ingewikkelde 'we gaan het per akte' doen. Zeg 'dat is niet werkbaar voor het notariaat, doen we niet'. Zou dat zo gek zijn?'*

HANDELSREGISTER

De geïnterviewde respondenten hebben hun mening over het handelsregister klaar: *'Het reclame-budget dat zij besteden is omgekeerd evenredig aan hun innovatiekracht'. En: 'Ondernemers haten de Kamer van Koophandel. Hebben ze nul vertrouwen in'. De reacties in de enquête waren ook niet mals: 'In elk geval is er digitale ontsluiting. Maar dat was 15 jaar geleden ook al zo'.*

Deze reacties worden door één van de geïnterviewden als volgt verklaard: *'Dat komt omdat bepaalde dingen gewoon nog niet mogelijk zijn, zoals alle formulieren. Sommige dingen kun je gewoon nog niet doen. Zo'n datacard, waarom moet ik iedere keer een nieuwe datacard maken?'*

Vanuit de KNB wordt dit ook zo ervaren: *'We zijn niet met de top van de Kamer van Koophandel, maar wel met mensen daaronder in gesprek over een samenwerking tussen het notariaat en het handelsregister. Vernauwing, namelijk bulkgegevens. Volgens mij lopen die gesprekken wel. Tegelijkertijd heeft de Kamer van Koophandel een enorme uitdaging in het kader van het UBO register. Dus ik heb het idee dat de focus van de Kamer van Koophandel de afgelopen tijd, als het gaat om innovatie, heel erg gericht is op het UBO register, wat denk ik helemaal uit de klauwen gaat lopen. Ik denk dat dat helemaal niet op tijd gaat worden opgeleverd en dat gaat natuurlijk helemaal niet goed. En ik weet dat de Kamer van Koophandel in feite voor ons een kans zou zijn om mee samen te werken. (...) en dat ze nu dus belast zijn en dat is natuurlijk helemaal een weeffout, met het UBO register, waardoor ze weer een register gaan bouwen dat aan de achterkant gebouwd wordt door burgers / ondernemers, terwijl dat gevuld zou moeten worden aan de hand van de data die er al lang zijn, namelijk oprichtingsakten. Dat zijn in ieder geval de vermoedelijke UBO's. En als er dan nog anderen zijn op grond van onderhandse akten / afspraken, dan maak je daar de verplichting voor ondernemers om die ook nog in het register in te gaan schrijven. Het is heel jammer dat dat niet zo wordt opgezet, waardoor er heel veel geld over de balk gegooid wordt vrees ik. En wat daar dan speelt is dat er allemaal politieke redenen zijn voor een Kamer van Koophandel, om zich heel belangrijk te maken, om zich onmisbaar te*

maken, de vraag is of zij het zien zoals ik het zie, namelijk dat we de samenwerking zouden moeten opzoeken en dat we het vooral samen zouden moeten doen'.

Er ontbreekt vertrouwen en echte samenwerking tussen deze entiteit van het notariële business ecosysteem: *'Bij de Kamer van Koophandel en de KNB en op ondernemingsrechtgebied is dat er helemaal nog niet, terwijl je zou kunnen zeggen van 'goh, laten we nou eens gaan praten. Jullie zijn bezig met een UBO register, wij zijn bezig met een centraal aandeelhoudersregister. We zien daar enorme dwarsverbanden tussen, die jullie ook zouden kunnen gaan helpen. Laten we de handen ineen slaan, waarom niet.'*

Daarnaast is er nog steeds geen digitale pijplijn tussen het platform van het handelsregister en dat van het notariaat. Als een oprichting van een BV heeft plaatsgevonden moet de notaris nog altijd separaat de gegevens aanleveren bij de Kamer van Koophandel, terwijl dit eenvoudig geautomatiseerd moet kunnen worden. Een van de geïnterviewde respondenten legt een deel van de schuld hiervan bij het notariaat: *'Als wij gewoon zouden zeggen, zo werken we niet. Punt. Je kan de zaak ook omdraaien. Hier zijn de gegevens, vul je registers zelf maar. (...) Ik snap dat niet zo. En daar zou voor mij de taak van de KNB moeten liggen: maak een lijst met de 10 grootste obstakels, en houd je poot stijf'*. Het feit dat voornoemde technologische ontwikkelingen nog niet zijn geïmplementeerd houdt in dat het notariaat die activiteiten niet efficiënt kan uitvoeren; door toedoen van het handelsregister kan het notariaat zich op dit gebied niet verder innoveren en de productiviteit aldus niet vergroten.

5.4.2. Software leveranciers

De softwareleveranciers zijn eerder al onder de noemer *physical dominators* geschaard. *Physical dominators* integreren agressief verticaal of horizontaal om zelf dit deel van het netwerk te houden en managen. In paragraaf 2.4.2 is uiteengezet dat in het notariaat een monopolie van TSS en Devoon bestaat en hoe het notariaat met die *lock-in* probeert om te gegaan door het opzetten van een eigen softwareleverancier.

Ondanks de *lock-in* blijkt uit de enquête dat de respondenten de bestaande softwareleveranciers ervaren als 'gemiddeld innovatief' met een score van 2,85 uit 5. Die gemiddelde score lijkt niet helemaal in lijn te zijn met de verdere bevindingen. De verklaring daarvoor lijkt te zijn gelegen in het feit dat de softwareleveranciers bij de notariskantoren de enige partij zijn die zorgt voor enige verandering en vernieuwing. Een geïnterviewde respondent zegt daarover: *'Ik denk dat de meeste kantoren uitsluitend worden bevraagd door de softwareleveranciers. Dus voor een hoop kantoren is het gedrag van innovatie, het gedrag van de softwareleveranciers'*. Waarschijnlijk staat het risico van de *lock-in* alleen duidelijk op de radar van de KNB en de meest innovatieve notariskantoren, die veel meer willen dan wat hun huidige softwarepakket levert.

De bestaande softwareleveranciers hebben er in feite ook geen baat bij om erg innovatief te zijn. Het is in hun belang dat de notarissen bepaalde werkzaamheden blijven doen en zo veel mogelijk akten blijven draaien, omdat dat hun verdienmodel is. Hun doel is om de *lock-in* zo groot mogelijk te maken. De klant van de softwareleverancier is de notaris, niet de klant van de notaris. Als de softwareleveranciers de werkzaamheden van de notaris zouden weg-automatiseren, waardoor er minder notarissen nodig zijn, blijven er tenslotte minder klanten over. Het moet nog blijken of het Nobilex initiatief daadwerkelijk de markt zal opschudden, want vooralsnog heeft dit pakket het levenslicht nog niet gezien. Of dit initiatief werkt of niet, het is duidelijk dat hier een rol is gelegen voor de KNB om de huidige machtsblokken te doorbreken en te zorgen voor concurrentie. Concurrentie zou het innovatief vermogen van de softwareleveranciers moeten stimuleren.

Voor de KNB was de gezondheid van het notariële business ecosysteem de reden om het Nobilex initiatief te ondersteunen. De KNB wil zelf *in the lead* zijn van de innovatieagenda en invloed kunnen uitoefenen op welke innovaties in het notariaat worden doorgevoerd, omdat er veel veranderingen op het notariaat afkomen en de medewerking van de softwareleveranciers tot dan toe beperkt was. Een van de geïnterviewde respondenten zegt daarover: *'Ik denk dat je kunt zien dat er in de loop van de jaren meer belang is voor de ontwikkelingen in de hele sector, waar wij als KNB naar kijken, en daarvoor zitten wij als KNB eigenlijk in de lead. En moeten we de softwareleveranciers meekrijgen om datgene*

wat we zelf zien aankomen, een digitale akte bijvoorbeeld in hun softwarepakketten mogelijk te maken. Dat betekent dat de rollen aan het veranderen zijn'. Een andere geïnterviewde respondent zegt daarop: '(...) En nu is, wij vermoeden door de komst van Nobilex, die nog niet uitgerold is, maar kennelijk heeft het bestaan al ongelooflijk veel veranderd, staan ze veel meer in de startblokken met ons in gesprek te gaan, willen ze met ons samenwerken'.

De softwareleveranciers vermarkten dus in feite het innovatievermogen van het notariaat. Als het zover komt dat de markt wat meer wordt open gebroken, is het de verwachting dat de werkzaamheden van de notaris door een aantal nieuwe tools/gereedschappen wel wat innovatiever gaan lijken, maar dat die in feite niet veel innovatiever zullen worden. De notariële diensten zullen waarschijnlijk wat meer online aangeboden gaan worden. De externe volger zegt daarover het volgende. *'Daarmee wordt het innovatieve vermogen, het innovatieve karakter van het notariaat eigenlijk gediceerd door de TSS's en Devoon (Lexxyn Groep). (...) De echte innovatie gaat komen van partijen die voor disruptie zorgen. En ik verwacht dat de Uber van het notariaat niet vanuit de notarissen zelf gaat komen.'*

5.4.3. Conclusie

De besproken actoren in het business ecosysteem van het notariaat zijn zich zeer bewust van het belang van innovatie en zelfvernieuwing; er heerst een *sense of urgency*. De rollen en strategieën van een aantal actoren in het notariële business ecosysteem (de KNB en de notariskantoren, zie de volgende paragraaf) lijken echter in elkaar over te lopen, wat lijkt te zorgen voor onevenwichtigheden in het hele business ecosysteem. Er wordt door de verschillende actoren hard aan samenwerking gewerkt, maar de samenwerking tussen de KNB en het handelsregister lijkt tot op heden op basis van de enquête en interviews stroef te verlopen. Er is sprake van een vergaande *lock-in* door de softwareleveranciers die het hele notariaat in hun greep houden. Dit is signaleerd door de KNB en er wordt een poging gedaan om concurrentie terug te brengen, maar het is nog niet duidelijk of de introductie van Nobilex dat voldoende tot gevolg zal hebben. Het notariaat is dus voor een groot deel afhankelijk van de softwareleveranciers voor innovatie, waardoor het innovatieve vermogen van het notariaat zelf wordt beperkt.

5.5. De gezondheid van notariskantoren

5.5.1. Ondernemer vs ambtenaar

Er zijn veel verschillende type notariskantoren. In hoofdstuk 2 zijn zij gecategoriseerd als *niche spelers* of soms *value dominators* in het notariële business ecosysteem. De rol van ieder notariskantoor is echter ook die van 'overheid'. In de vorige paragrafen is geconstateerd dat die verschillende rollen en strategieën in het notariële business ecosysteem voor onevenwichtigheden kunnen zorgen. Bij de notariskantoren is dat niet anders. De notaris is niet alleen ondernemer, maar ook ambtenaar met monopolies voor een aantal publieke taken. Dit heeft tot gevolg dat de notaris-ondernemer bij al zijn werkzaamheden het maatschappelijk belang en alle notariële wetten en regelgeving in acht moet nemen en niet geheel vrij kan ondernemen. Wanneer de notaris die overheidsrol niet naleeft, is er niet alleen een civiele rechter die hem corrigeert, zoals dat in het rechtsverkeer voor iedereen geldt, maar ook een tuchtrechter, die heel andere normen hanteert. Het vorenstaande kan een beperkende factor zijn voor het innovatieve vermogen van de notaris. Wanneer de notaris alleen concurreert met andere notarissen, is dat geen probleem. Wanneer derde partijen, die geen overheidstaak hebben, zich – bijvoorbeeld met een heel ander verdienmodel - gaan mengen in de notariële markt, zou dat wel een probleem kunnen vormen voor de huidige structuur van het notariaat. Om een *level playing field* te creëren met die derden zou de tuchtrechter zich eigenlijk slechts uitsluitend moeten kunnen uitspreken over zaken die het maatschappelijk belang in enge zin betreffen (de monopolies).

De vorenstaande constatering dat de notaris in een spagaat leeft kwam ook naar voren in het beeld dat de geïnterviewde respondenten van notarissen als persoon hebben. Meermaals werd aangegeven dat notarissen van nature geen echte ondernemers zijn, maar vaklui, echte juridische dienstverleners. Ze

hebben diepe vakinhoudelijke kennis en daarom is het lastiger om heel erg innovatief te zijn op technologisch vlak.

Één van de geïnterviewde respondenten stelt: *'Innovatie zit meer in elementen die vanuit jezelf komen; meer intrinsiek, creativiteit, open mind. Ik weet niet of notarissen dat hebben. Ze zijn vaak te lijdelijk. Uiteindelijk zou je een andere mindset, een andere benadering moeten hebben, om te kunnen innoveren. Dit zou ik misschien toevoegen aan gemis, of negatief, dat we dat niet hebben. Of kans voor de mensen die dat wel hebben, die kunnen leiderschap tonen. Dat hebben we nodig, de beroepsgroep. Dat zit in de notaris zelf. Per definitie zijn wij de meest behoedzame beroepsgroep; hier is dus werk aan de winkel'*. De kwaliteiten die een notaris of notariskantoor definiëren bepalen ook haar beperkingen, aldus de disruptieprincipes van Christensen.

Een ontwikkeling die de notaris meer naar het ondernemerskamp zou moeten hebben gebracht is de vrije marktwerking. Op 1 oktober 1999 werden de vaste tarieven in het notariaat losgelaten en werd marktwerking in het notariaat geïntroduceerd. Enerzijds heeft de vrije markt het notariaat de afgelopen 20 jaar veel goeds gebracht; concurrentie in een markt is gezond en stimuleert tenslotte innovatie, het onderwerp van dit onderzoek. Anderzijds blijft het ook de vraag of het maatschappelijk belang wel gediend is bij ambtenaren die met elkaar concurreren. Die vraag maakt echter geen deel uit van dit onderzoek. Uit de interviews voor dit onderzoek blijkt dat door de marktwerking de tarieven van notarissen sterk onder druk zijn komen te staan en dat er al jaren een *'race to the bottom'* gaande is.

5.5.2. Innovatieve notariskantoren

In een gezond business ecosysteem zouden notariskantoren zich volgens de theorie moeten ontwikkelen rond innovatie en werken/ontwikkelen enerzijds samen (*co-evo/ve*) en anderzijds competitief om nieuwe generaties van producten/diensten te ontwikkelen en de ervaring van de eindgebruikers te optimaliseren (het oplossen van hun on vervulde behoeften). Er zou sprake moeten zijn van grensoverschrijdende samenwerkingen en bondgenootschappen die verder gaan dan het eigen belang van individuele organisaties.

Uit de interviews blijkt dat het belang van innovatie door alle notariskantoren wordt ingezien, maar dat de *sense of urgency* nog beperkt is. Een aantal geïnterviewde respondenten hamert daarbij op samenwerking: *'Een van de belangrijkste punten op het gebied van notariële innovatie is denk ik de bereidheid om samen te werken. Daarmee doel ik op de samenwerking tussen verschillende notariskantoren. Innoveren en ontwikkelen is immers niet de core business van het notariaat'*.

Opvallend is echter dat in de enquête 29% van de respondenten als eerste optie heeft aangegeven geen enkel innovatief kantoor te kennen. De top 5 uit tabel 6 bestaat voornamelijk uit een aantal samenwerkingsverbanden en multidisciplinaire kantoren. Over die samenwerkingsverbanden en kantoren wordt door een aantal geïnterviewde respondenten opgemerkt dat de respondenten van de enquête mogelijk een bias hebben voor een aantal van die genoemde kantoren en samenwerkingsverbanden, omdat (betrokkenen bij) die kantoren en samenwerkingsverbanden vaak in de media te zien zijn. Daarnaast hebben respondenten mogelijk aangenomen dat de "interdisciplinaire kantoren aan de Zuidas" innovatief zijn, omdat zij groot zijn (qua aantallen juristen en omzet) en daarom budget zouden moeten hebben voor innovatie. Samengevat vinden de geïnterviewde respondenten de top 5 wel een correcte afspiegeling van de meest innovatieve kantoren/samenwerkingsverbanden in het notariaat. Uiteraard kan niet uitgesloten worden dat er in het notariaat kantoren zijn die zeer innovatief zijn en die niet in de top 5 voorkomen, maar het ontbreken van een kantoor in het overzicht doet niet af aan het algemene beeld dat door het onderzoek ontstaat.

Gezien het feit dat van een groot gedeelte van de kantoren/samenwerkingsverbanden die blijkens het onderzoek door het notariaat als het meest 'innovatief' worden beschouwd iemand is geïnterviewd, zouden de resultaten van die interviews, in samenhang met de resultaten van de enquête, een representatief beeld moeten geven. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de rest van het notariaat een minder innovatief vermogen lijkt te hebben.

Innovatie is tijdens een aantal interviews door de geïnterviewde respondenten vanuit twee kanten bekeken: enerzijds de productontwikkeling die dicht bij het vak 'notaris' staat - dus ontwikkeling van bijvoorbeeld innovatieve overeenkomsten en bepalingen - en anderzijds innovatie door technologische ontwikkelingen (zoals eerder gedefinieerd), waar dit onderzoek meer over gaat.

Een voorbeeld van het eerste soort innovatie werd tijdens een van de interviews gegeven: een notariële akte bestaat vaak uit moeilijke taal, jargon, juridische termen. De uitdaging, of de innovatie, is dan om die akte zo vorm te geven dat er sprake is van taal die voor 'de leek' begrijpelijk is. De geïnterviewde respondent zegt daarover: *'Het gaat om de gidsfunctie die we met elkaar hebben. Die moeten we ongelooflijk gaan benadrukken. En die gaan we in een digitaal wordende wereld heel erg nodig hebben. Enorme kans voor het notariaat om dat op te pakken. Want digitaal betekent natuurlijk niet dat het makkelijker wordt voor de mensen, het wordt helemaal niet makkelijker. Het wordt allemaal ingewikkelder.'*

Bij een van de onderzochte samenwerkingsverbanden werd gesteld dat de notarissen uit dat samenwerkingsverband met name vakinhoudelijk gedreven personen zijn, die goed willen zijn in hun vak en die kwaliteit willen bieden. *'Wat gebeurt er buiten ons in de wereld en hoe kunnen we daar als notarissen mensen bij helpen. (...) De ontwikkelingen gaan snel, de wetgeving gaat traag, hoe kunnen we problemen in de tussentijd oplossen. Daar is waar wij onze gezamenlijke noemer vinden. Vanuit die kant kijken wij ook naar innovatie. Wat wordt de client er beter van. Dat houdt in dat je elkaar in vakinhoudelijke innovatie het makkelijkst kan vinden en dat dat het snelst gaat. We proberen de maatschappelijke ontwikkelingen naar innovatie te vertalen en soms moet daar de wet voor worden gewijzigd en soms ook niet.'* Over bedrijven zoals FIRM24 wordt gesteld: *'Als iedereen zegt, ik vind dat mijn zorgplicht met zich brengt dat ze niet bij jou komen, maar eerst bij mij. Dan is toch heel zo'n bedrijfje weg?'* Zij stelt dat het notariaat ook niet bang moet zijn om te onderzoeken wat de maatschappij van het notariaat wil. Ze geeft aan dat het lijkt alsof we die discussie niet durven voeren, omdat de notaris bang is voor zijn bestaansrecht, maar zij denkt dat het juist heel sterk zou zijn om die discussie te voeren. Zij vraagt zich ook af of het spoor dat de KNB bewandelt met allerlei technologische innovaties wel het juiste spoor is: *'en of dat veel weerklank vindt bij de achterban'*. Zij stelt dat technologische ontwikkelingen alleen nodig zijn, daar waar iets door de maatschappij erkent makkelijker gaat en dichter bij de notaris brengt. Ze is op voorhand tegen ontwikkelingen die een afstand scheppen tussen de maatschappij en notaris. Op innovatie door technologische ontwikkelingen wordt in sub paragraaf 5.4.4 nader ingegaan.

5.5.3. Omstandigheden van invloed op het innovatievermogen

In de vorige paragrafen is reeds vastgesteld dat het innovatieve vermogen van het notariaat wordt beperkt door de onevenwichtigheden in het business ecosysteem en de *lock-in* door de bestaande softwareleveranciers. In feite blijken de softwareleveranciers niet eens een belang te hebben om zeer innovatief te zijn. Ondanks dat dit een belangrijke beperkende factor is voor het innovatieve vermogen van het notariaat, zouden de notariskantoren zelf buiten de softwarepakketten om ook innovatief moeten kunnen zijn.

Uit de enquête volgden een aantal categorieën van omstandigheden die dat innovatieve vermogen stimuleren dan wel beperken. In de interviews werd door de meeste geïnterviewde respondenten aangegeven dat zij het eens zijn met de betreffende categorieën van omstandigheden, met dien verstande dat zij de volgorde voor kennisgeving aannemen. Hierna wordt nader op een aantal van die omstandigheden -die vaak met elkaar samenhangen- ingegaan.

BUDGET/SCHAALGROOTTE

Het budget is volgens de geïnterviewde respondenten sterk gerelateerd aan de schaalgrootte en andersom, waarbij grotere kantoren over het algemeen een groter budget hebben dan kleinere kantoren.

De geïnterviewde respondenten zijn redelijk eensgezind in de mogelijkheden van de eenmanskantoren, die toch de helft van het aantal kantoren in het notariaat uitmaken, om technologie te ontwikkelen: die

mogelijkheden zijn zeer beperkt. En met het oog op de eerdere bevindingen in dit onderzoek, waarbij met name commodity werkzaamheden in het ondernemingsrecht en op termijn het vastgoed lijken te worden geautomatiseerd, zou dit op termijn een issue kunnen worden. Hierbij dient in aanmerking te worden genomen dat met name het vastgoed de omzet van deze kantoren draagt. Als deze kantoren de transitie niet zouden overleven zou dat een risico voor het hele business ecosysteem kunnen vormen. Hier ligt een belangrijke rol voor de KNB.

Het is overigens niet zo dat het voor grote kantoren veel makkelijker is om te innoveren. Zo wordt door een van de geïnterviewde respondenten gezegd: *‘daarnaast denk ik dat de partnerstructuren in de advocatuur het ook wel lastig maken om te innoveren. Indien je een diepte-investering wil doen voor een innovatief product, zul je wel iedereen mee moeten krijgen. We kunnen ons geld maar één keer uitgeven en dan wordt ook goed nagedacht in welk product we willen investeren. Het is wellicht ook lastig uit te leggen wanneer een dergelijk product gaat renderen. Wat is de return on investment?’*. De voorgaande aanhaling laat duidelijk twee disruptieprincipes van Christensen zien. Allereerst de ‘afhankelijkheid van klanten en investeerders’, waarbij de notarissen/advocaten in casu ook de investeerders/aandeelhouders, zijn. Ten tweede de moeilijkheid dat met name in het geval van disruptieve innovatie het niet mogelijk is om op voorhand te projecteren wat die *return on investment* zal zijn, waardoor de kans groot is dat een innovatief idee in een bestaand bedrijf geen doorgang zal vinden.

Een mogelijke oplossing voor deze problematiek, zo wordt ook door de geïnterviewde respondenten aangegeven, ligt in de bereidheid van de verschillende notariskantoren om samen te werken. Op dit moment zijn er samenwerkingsverbanden tussen bijvoorbeeld de middelgrote NICO kantoren, of andere kleinere samenwerkingsverbanden tussen notariskantoren, die innovatieve initiatieven proberen te ontplooiën, maar dat is niet hun *core business* of kernkwaliteit en uit het onderzoek blijkt dat het lastig blijft om *funding* voor die initiatieven te regelen. (Zie als voorbeeld hoe Nobilex een garantie vanuit de KNB nodig heeft.) Tussen de grote notariskantoren op de Zuidas lijkt op dit moment ook weinig samenwerking ten behoeve van de ontwikkeling van technologie te bestaan, terwijl die kantoren waarschijnlijk voor soortgelijke innovatievraagstukken staan. Als de notariskantoren hun kennis zouden delen, allen een gedeelte van de noodzakelijke innovatie voor hun rekening zouden nemen en hun krachten zouden bundelen, zou er veel sneller een inhaalslag op het gebied van innovatie kunnen plaatsvinden. Indien de notariskantoren elkaar niet weten te vinden worden zij op termijn wellicht door andere partijen ingehaald.

HOGE WERKDruk

In de enquête zijn de hoge werkdruk en ‘dagelijkse werkzaamheden’ vaak genoemd als redenen waarom innovatie op een kantoor niet van de grond komt. *‘Gelet op het businessmodel van de kantoren en de economisch hoogtijdagen is innoveren vaak lastig’*, kwam ook naar voren tijdens de interviews. Enerzijds heeft dat inderdaad te maken met de dagelijkse werkzaamheden die af moeten en anderzijds - daarmee samenhangend - heeft dat te maken met de *incentives* voor de werknemers, zoals eerder in paragraaf 2.4.2 kort toegelicht. Uit de interviews blijkt evenwel dat dit element ook afhankelijk is van de focus van het betreffende notariskantoor. Het ene kantoor is hier wat defensiever in dat het andere kantoor. *‘Het spreekt voor zich dat het een risico is voor innovatie als de horizon van een kantoor het boekjaar is.’*

WETTELIJKE RESTRICTIES

De ontwikkelingen gaan snel en de wetgeving loopt daar achteraan. Het gevoel van de meeste geïnterviewde respondenten is dat dit geen probleem hoeft te zijn als het speelveld er voor de notariële buurman hetzelfde uit ziet. Het is meer relevant als het speelveld wordt aangepast: *‘Ik wil wel weten als de KNB of de wetgever doende is met veranderingen. Dat is voorbereiden op het verleggen van de lijnen van het speelveld. (...) Ik ben wel voortdurend bezig met, als dat veld gaat bewegen, hoe moet ik dan meebewegen. Maar wel nadenken: waar moeten we naar toe? Maar dat zit op een ander niveau dan voor de ondernemer-notaris. Dat is aan de KNB, en Dekker misschien, als minister. Die ballonnetjes oplaten. Die volg ik wel en dan zorg ik dat ik kopgroep ben.’*. Anderzijds werden er tijdens de interviews ook voorbeelden genoemd waaruit bleek dat wetgeving soms toch knellend kan werken op het moment

dat de notaris een innovatie wenst te implementeren. Daarnaast zijn derden niet gebonden aan de notariële wetgeving, waardoor die derden onder omstandigheden een voordeel kunnen hebben.

5.5.4. Innovatieve activiteiten

In de enquête is onderzocht met welk type innovatie de notariskantoren van de respondenten zich bezig houden, zodat een inschatting kan worden gemaakt van het vermogen van het notariaat om niches te creëren. De meest genoemde categorie “online zichtbaar / social media / website” lijkt in de huidige tijd niet echt innovatief meer te zijn, hoewel innovatie relatief is. De andere vaak genoemde categorieën: *blockchain*, automatisering, online dossier, *automated drafting* en *artificial intelligence* zijn innovatieve activiteiten die op voorhand ook werden verwacht in het notariaat.

Het is vervolgens de vraag of de innovaties in het notariaat door de notariskantoren zijn geïmplementeerd in de organisatie langs de lijnen van de theorie van Christensen. In dit onderzoek is daar tot op zekere hoogte onderzoek naar gedaan. Volgens de theorie van Christensen is het bij die implementatie altijd de vraag of de kwaliteiten van het bestaande bedrijf dat nieuwe technologie wenst te ontwikkelen ook de kwaliteiten zijn die nodig zijn voor de ontwikkeling van de nieuwe technologie. Indien de gewenste kwaliteiten voor de ontwikkeling van de nieuwe technologie goed overeenkomen met de kwaliteiten van het bestaande bedrijf, kunnen de processen van het bestaande bedrijf worden gebruikt, omdat kan worden aangenomen dat de energie en middelen van het bestaande bedrijf ook zullen worden gedirigeerd naar de ontwikkeling van die nieuwe technologie. Indien dat niet zo is zullen nieuwe processen moeten worden gevormd. In dat geval zal een autonome organisatie moeten worden opgezet met een volledig eigen waarde-netwerk en kostenstructuur.

In het algemeen kan worden gezegd dat uit de interviews is gekomen dat de onderzochte partijen (al dan niet bewust) de theorie van Christensen bij hun innovatieve activiteiten op hoofdlijnen hebben gevolgd, maar om daar duidelijke conclusies uit te kunnen trekken gaat te ver. Er kan ook geen uitspraak worden gedaan over het totale aantal innovaties in het business ecosysteem; daar heeft dit onderzoek zich niet op gericht. Hierna worden in tabel 13 een aantal voorbeelden gegeven van (voorgenomen) innovaties. Een aantal daarvan zijn al eerder in dit onderzoek vermeld:

Selectie van innovatieve activiteiten bij innovatieve notariskantoren			
Innovatie	Kantoor/ organisatie	Autonome organisatie	Onderwerp
NotarisID	KNB	Ja	Digitale identificatie
Nobilex	KNB/NICO	Ja	Softwareleverancier
Contract Express (MADE)	Loyens & Loeff	Nee	<i>Automated drafting</i> , past binnen bestaande processen
Kikker	Loyens & Loeff	Nee	Digitaal rechercheren, past binnen bestaande processen
Kira	Loyens & Loeff	Nee	<i>Artificial intelligence</i> voor <i>due diligence</i> trajecten (machine learning)
Kira/RAVN	CMS	Nee	<i>Artificial intelligence</i> voor <i>due diligence</i> trajecten (machine learning)
Raak Notarissen	Westland Partners	Ja	Internet label; commodity werkzaamheden
Bewind Partners	Westland Partners	Ja	Bewindvoering, inkomens- en budgetbeheer, volmacht en toezicht
Executeurs Diensten	Westland Partners	Ja	Afwikkelen en begeleiden nalatenschappen
De Echte Notaris	NICO	Ja	Internet label
Stichting Executele Partners	Westland Partners	Ja	Afwikkeling en ontzorging bij de afwikkeling van een nalatenschap

Tabel 13: Selectie van innovatieve activiteiten bij innovatieve notariskantoren.

Tijdens de interviews is een aantal zaken opgevallen ten aanzien van de genoemde innovaties en kantoren, met dien verstande dat iedere innovatie inhoudelijk anders is en anders is opgezet (soms

intern in de organisatie, soms als dochteronderneming, dan weer als samenwerkingsverband of met een licentie). Allereerst lijkt voor Netwerk Notarissen met name vakinhoudelijke innovatie belangrijk te zijn; zij zijn minder bezig met technologische innovatie. Technologische innovatie is voor Netwerk Notarissen met name relevant als dat de maatschappij 'dichter bij de notaris' brengt. In het betreffende interview zijn geen voorbeelden van technologische innovatie door Netwerk Notarissen genoemd; de website is vooral als *lead channel* (verwijzer) ingericht. NICO (en met name Westland Partners) is wel zeer actief met innovatieve activiteiten en zoekt onder meer naar mogelijkheden om de kracht van de notaris – het bieden van rechtszekerheid en vertrouwen – toe te voegen aan diensten die niet typisch notarieel zijn. Ook innovatie in de structuur van de bestaande organisatie wordt van belang geacht.

De interdisciplinaire kantoren lijken zich te richten op hetzelfde type innovatie: het automatische opstellen van overeenkomsten door middel van vragenlijsten en het automatisch verrichten van onderzoek naar overeenkomsten door middel van *artificial intelligence*. Bij het onderzoek is niet naar voren gekomen dat deze kantoren op deze gebieden samenwerken, terwijl dit type innovaties grote overlap vertoont. Als voorbeeld kan het programma Kira worden genoemd: deze software moet worden geleerd hoe het moet reageren op bepaalde teksten in bepaalde overeenkomsten. De kantoren zouden dat gezamenlijk kunnen oppakken en daarmee veel kosten kunnen besparen. Het gaat daarbij niet alleen om Loyens & Loeff en CMS, maar volgens de website van Kira ook om Allen & Overy, DLA Piper, Freshfields en Clifford Chance; allemaal kantoren die ook aan de Zuidas aanwezig zijn. In een enkel interview kwam naar voren dat de keuze voor samenwerking afhangt van de strategie die nog door dat kantoor nog wordt uitgestippeld. Daarnaast valt het op dat de onderzochte interdisciplinaire kantoren, voor wat betreft hun notariaat, geen dochterondernemingen hebben of experimenteren met bijvoorbeeld een "B-label", of andere verdienmodellen, terwijl het traditionele verdienmodel onder druk lijkt te staan.

5.5.5. Conclusie

In deze paragraaf is ingegaan op de gezondheid en het innovatievermogen van de *value dominators* en *niche spelers*, de notariskantoren. De meeste kantoren lijken zich zeer bewust te zijn van het belang van innovatie. Er zijn echter een aantal omstandigheden die de mogelijkheden tot innovatie bij notariskantoren lijken te beperken. Allereerst kan de spagaat tussen het zijn van ondernemer en ambtenaar een beperkende factor zijn. Van nature lijkt het ondernemen de meeste notarissen ook niet in het bloed te zitten. Het feit dat 29% van de respondenten in de enquête heeft aangegeven geen innovatief notariskantoor te kennen, geeft ook te denken. Ten tweede is volgens de respondenten de mogelijkheid om te kunnen innoveren erg afhankelijk van het budget en de schaalgrootte van een notariskantoor. Om die reden is het volgens de respondenten voor eenmanskantoren – waar een groot gedeelte van het notariaat uit bestaat – zeer lastig om met innovatie bezig te zijn. De dagelijkse werkzaamheden (hoge werkdruk) op een notariskantoor, in combinatie met het business model van de kantoren, draagt niet bij aan het innovatievermogen. Uit het onderzoek blijkt dat er wel diverse innovatieve activiteiten worden ontplooid door de als innovatief beschouwde notariskantoren, al dan niet met hulp van de KNB. Een aantal respondenten stelt dat het innovatievermogen van het notariaat sterk zou kunnen worden verbeterd als de kantoren meer zouden gaan samenwerken.

5.6. Conclusie gezondheid van het notariaat

Het business ecosysteem van het notariaat is gezond indien het als geheel duurzaam kansen creëert voor haar deelnemers en voor hen die daarvan afhankelijk zijn.

In zowel het vastgoed als het ondernemingsrecht is het echter de verwachting dat commodity werk op den duur op onderdelen zal worden weg-geautomatiseerd door derde partijen met een ander verdienmodel, waardoor voornamelijk high-end werk zal overblijven. Het notariaat is zich bewust van het belang van innovatie en zelfvernieuwing, maar het is de vraag of dat bewustzijn voldoende zal zijn om tegenwicht te bieden aan die krachten.

Door de verschillende petten die de KNB en de notarissen hebben, bestaan er onevenwichtigheden in het hele business ecosysteem. Enerzijds is men ondernemer, anderzijds ambtenaar. De grens

daartussen is echter niet expliciet getrokken, waardoor onduidelijkheid bestaat. Partijen van buitenaf zullen met name in de commodity werkzaamheden in het vastgoed en ondernemingsrecht die grens gaan opzoeken en zullen proberen de notaris in de meest beperkte rol te duwen, waardoor op den duur mogelijk uitsluitend de 'poortwachtersrol' overblijft. Er wordt ten behoeve van het notariaat door verschillende *keystone* entiteiten hard aan samenwerking gewerkt, maar de samenwerking tussen de KNB en het handelsregister lijkt tot op heden stroef te verlopen. Daarnaast is sprake van een vergaande *lock-in* door de softwareleveranciers die daarmee een groot deel van het innovatievermogen van het notariaat in hun greep houden.

Notarissen zijn daarnaast van nature geen ondernemers. Het feit dat 29% van de respondenten in de enquête heeft aangegeven geen innovatief notariskantoor te kennen, geeft te denken. Er zijn diverse omstandigheden die worden opgeworpen waarom men van mening is dat notariskantoren niet goed zouden kunnen innoveren. Uit het onderzoek blijkt dat er wel diverse innovatieve activiteiten worden ontplooid door de als innovatief beschouwde notariskantoren, al dan niet met hulp van de KNB. Een aantal respondenten stelt dat het innovatievermogen van het notariaat sterk zou kunnen worden verbeterd als de kantoren meer zouden gaan samenwerken.

Gezien het vorenstaande wordt geconcludeerd dat het notariële business ecosysteem niet gezond is; er zijn te veel omstandigheden die er voor zorgen dat er niet duurzaam kansen worden gecreëerd voor al haar deelnemers. Er zijn vraagtekens bij alle factoren die daarvoor volgens de theorie van belang zijn (productiviteit, robuustheid en de creatie van niches).

5.7. Conclusie

In dit hoofdstuk is op basis van de theorie en het gedane onderzoek geanalyseerd of het business ecosysteem van het notariaat gezond is. Er is geconstateerd hoe het handelen van de notaris afhankelijk is van het maatschappelijk belang en de verschillende notariële domeinen zijn belicht. Daarna zijn de onderlinge relaties van de belangrijkste entiteiten in het notariële business ecosysteem toegelicht, waarna de implementatie van innovatie bij notariskantoren is besproken.

Hoofdstuk 6. Conclusie, reflectie en aanbevelingen

6.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de conclusie geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag op basis van de beantwoording van de verschillende deelvragen in de voorgaande hoofdstukken. Daarna wordt gereflecteerd op de methodologische beperkingen van het onderzoek en volgen op grond daarvan aanbevelingen voor nader onderzoek.

6.2. Conclusie

In dit onderzoek is geanalyseerd of het notariaat zodanig is georganiseerd volgens de theorieën van Moore, Iansiti, Levien en Christensen, dat het goed is voorbereid op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen.

De centrale onderzoeksvraag luidde:

Is het notariaat zodanig georganiseerd volgens de theorieën van Moore, Iansiti, Levien en Christensen, dat het goed is voorbereid op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen?

De onderzoekshypothese die daarbij werd geformuleerd is:

Het notariaat is niet zodanig georganiseerd volgens de theorieën van Moore, Iansiti, Levien en Christensen, dat het goed is voorbereid op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen.

Met behulp van de business ecosysteemtheorie van Moore, die verder is uitgewerkt door Iansiti en Levien, is het business ecosysteem van het notariaat beschreven. Vervolgens werd met behulp van een enquête onderzocht welke entiteiten binnen het notariaat als innovatief worden beschouwd en hoe het notariaat denkt over het innovatieve vermogen van de meest relevante actoren in het notariële business ecosysteem. Daarna is door middel van interviews met een aantal van deze als innovatief beschouwde partijen, alsmede de KNB en een externe volger, onderzocht of het business ecosysteem gezond is en of de als innovatief beschouwde notariskantoren hun innovatieprocessen hebben georganiseerd langs de lijnen van de innovatietheorie van Christensen.

In het theoretische deel van het onderzoek werden de belangrijkste actoren het business ecosysteem van het notariaat gedefinieerd. Er werd geconstateerd dat het business ecosysteem van het notariaat evolutionair in het laatste stadium van vernieuwing zit, waarin de implementatie van nieuwe ideeën centraal zou moeten staan. Aangenomen werd dat het notariaat zich goed voorbereidt op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen, als er sprake is van een gezond business ecosysteem. Een gezond business ecosysteem is volgens de theorie een business ecosysteem dat als een geheel duurzaam kansen creëert voor haar deelnemers en voor hen die daarvan afhankelijk zijn. De productiviteit, robuustheid en de creatie van niches binnen het business ecosysteem, zijn factoren die daarbij van belang zijn. Een business ecosysteem functioneert goed als ieder domein dat kritisch is voor de levering van een product of dienst gezond is. De breekbaarheid van één enkel domein kan de prestatie van het gehele ecosysteem ondermijnen. Daarnaast werden de principes van de innovatietheorie uiteengezet en een aantal uitgangspunten die organisaties kunnen helpen om de kans van slagen van innovaties te vergroten.

Vervolgens werd door middel van een enquête onder meer onderzocht welke entiteiten in het business ecosysteem van het notariaat als 'innovatief' worden beschouwd. Daarna werden interviews gehouden met informanten van die entiteiten en de KNB om nader inzicht te verschaffen in de onderlinge relaties tussen de belangrijkste entiteiten en de innovatieprocessen. De resultaten werden voorzien van een kritische blik door een externe volger.

Daarna werd geanalyseerd of het business ecosysteem van het notariaat gezond is. Er bleken echter te veel omstandigheden te zijn die er voor zorgen dat er niet duurzaam kansen worden gecreëerd voor al haar deelnemers en hen die daarvan afhankelijk zijn. Dit had uiteenlopende oorzaken.

Allereerst kwam dit door de verschillende rollen die de KNB en de notarissen hebben (enerzijds als ondernemer, anderzijds als ambtenaar/overheid), waardoor onevenwichtigheden in het hele business ecosysteem bestaan. Vanuit de rol als ambtenaar dient de notaris het maatschappelijk belang te dienen, maar het is onduidelijk waar precies de grens van dat maatschappelijk belang ligt. Het is de verwachting dat partijen van buitenaf met een ander verdienmodel en zonder verplichtingen van overheidswege met name bij de commodity werkzaamheden in het vastgoed en ondernemingsrecht die grens zullen opzoeken en zullen proberen de notaris in een beperkte rol te duwen, waardoor op den duur mogelijk uitsluitend de 'poortwachtersrol' en high-end werk overblijft. Verder hanteren de KNB en het kadaster een *keystone* strategie in het notariële business ecosysteem; dit zou ook mogen worden verwacht van het handelsregister, maar de samenwerking daarmee loopt stroef, waardoor bijvoorbeeld de werkprocessen in het notariaat niet efficiënt zijn en de productiviteit niet zo hoog als die zou kunnen zijn. Daarnaast is sprake van een vergaande *lock-in* door de softwareleveranciers die daarmee een groot deel van het innovatievermogen van het notariaat in hun greep houden. Een enkel onderzocht kantoor/samenwerkingsverband is innovatief en vooruitstrevend en volgt de innovatietheorie, maar het aantal genoemde innovatieve notariskantoren en aantal en type genoemde innovaties lijkt zeer beperkt.

Er werd daarom geconcludeerd dat het business ecosysteem van het notariaat niet gezond is, omdat er zijn te veel omstandigheden die er voor zorgen dat er niet duurzaam kansen worden gecreëerd voor al haar deelnemers en hen die daarvan afhankelijk zijn.

Dientengevolge luidt het antwoord op de centrale onderzoeksvraag dat het notariaat niet zodanig is georganiseerd volgens de theorieën van Moore, Lansiti, Levien en Christensen, dat het goed is voorbereid op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen. De onderzoekshypothese wordt daarom aangenomen.

6.3. Reflectie

Het is aangetoond dat innovatieve technologiebedrijven een significante invloed hebben op de rol van vastgoedconsultants in de vastgoedwereld en hoe zij samenwerken. Uit dit onderzoek blijkt dat dit niet alleen voor de notaris geldt die zich met vastgoed bezighoudt, maar ook bijvoorbeeld in het ondernemingsrecht.

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden lag de focus in het begin van het onderzoek erg op het innovatievermogen van individuele notariskantoren en daarmee op de innovatietheorie van Christensen. Gaandeweg bleek dat dit gezichtspunt niet voldoende was tot om een bevredigend antwoord te kunnen komen. De innovatietheorie heeft wel oog voor het waarde-netwerk van een bedrijf, maar neemt dat waarde-netwerk niet als uitgangspunt. De business ecosystementheorie van Moore doet dat wel en werd daardoor uiteindelijk onmisbaar. Juist in het notariaat, waar de omgeving/context allesbepalend (en beperkend) is, gaf deze theorie een goed model voor het onderzoek.

De business ecosysteemtheorie geeft aan wat de verschillende rollen van entiteiten in een business ecosysteem zouden moeten zijn, de criteria op basis waarvan haar 'gezondheid' kan worden vastgesteld en daarmee of zij - binnen haar eigen vermogen - een strijd aan kan gaan met partijen van buiten het business ecosysteem. De business ecosysteemtheorie is daarom goed bruikbaar gebleken. De beperking van deze theorie zit echter in haar mogelijkheden om te laten zien hoe die beïnvloeding zich exact zal manifesteren en of die strijd gewonnen kan worden. De theorie kan niet meten wat de toekomst zal brengen. Daarnaast speelt in het geval van het notariaat ook het maatschappelijk belang een grote rol, terwijl het maatschappelijk belang voor de gebruikte theorie geen relevante factor is.

De innovatietheorie bleek tijdens het onderzoek wel erg nuttig om een indruk te krijgen van hoe entiteiten omgaan met innovatie bij hun kantoren, met name complementair aan de business ecosysteemtheorie, als een soort sub-theorie. De brede definitie van innovatie, het ontbreken van een model of manier om type innovaties te kunnen categoriseren en soms de (door partijen ervaren) gevoeligheid van het onderwerp, beperkten de mogelijkheden om specifieke innovaties van kantoren in detail te analyseren.

De enquête was erg nuttig om een beeld te krijgen van de innovatieve entiteiten in het notariaat en hun innovatieve activiteiten, maar het aantal respondenten bleef ver achter bij de verwachting. Het was daarom beter geweest om een bredere populatie te enquêteren, bijvoorbeeld door alle medewerkers in het notariaat ook te benaderen voor de enquête. De resultaten uit de interviews ondersteunden de resultaten van de enquêtes gelukkig wel. Achteraf zou het nuttig zijn geweest om naast de afgenomen interviews ook (meer) informanten van de verschillende (*keystone*) entiteiten te interviewen, zoals bijvoorbeeld het handelsregister en het kadaster. Het ontbreken van die interviews komt voort uit de exploratieve opzet van het onderzoek, waarbij in eerste instantie niet werd verwacht dat interviews met die entiteiten van een dergelijke groot belang zouden zijn. Dergelijke interviews zouden de betrouwbaarheid van het onderzoek verder kunnen vergroten. Ondanks het ontbreken van die interviews geeft het onderzoek wel een representatief beeld van de gezondheid en het innovatievermogen van het notariaat en hoe de onderlinge relaties tussen de entiteiten in het notariaat door het notariaat worden ervaren.

Daarnaast zouden grootschalig opgezette interviews met de politiek en de maatschappij meer inzicht kunnen geven in het maatschappelijk belang van het notariaat op de verschillende notariële domeinen. Daarmee zou een betere inschatting kunnen worden gemaakt van de toekomstige ontwikkeling van het notariaat en daarmee een betere inschatting van haar toekomstige kansen en bedreigingen.

6.4. Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusies van het onderzoek blijkt dat het notariaat zich niet zodanig heeft georganiseerd dat het zich goed voorbereidt op de verwachte impact van technologische ontwikkelingen, omdat het business ecosysteem van het notariaat niet gezond blijkt te zijn. Het verdient daarom aanbeveling om nader onderzoek te doen naar de oorzaken die hebben geleid tot deze conclusie, zodat die oorzaken of symptomen beter kunnen worden begrepen en eventueel kunnen worden bestreden.

In dat verband wordt allereerst aanbevolen nader onderzoek te doen naar de onevenwichtigheden in het business ecosysteem van het notariaat die hun oorsprong vinden in de verschillende petten die de notaris en de KNB dragen, die van ambtenaar/overheid en die van ondernemer/belanghebbende. Daarmee hangt ook samen een onderzoek naar het maatschappelijk belang ten aanzien van de notariële domeinen. Wat wil de maatschappij? Waar ligt de exacte grens tussen ambtelijke taken en ondernemen? Welke exacte rol zou de notaris daarbij moeten hebben? Welke taak zou de tuchtrechter in dat verband moeten hebben? Het vorenstaande mede vanuit het oogpunt dat derde partijen het van oudsher notariële domein binnentreden, terwijl zij niet gebonden zijn aan 'notariële beroeps- en gedragsregels'. Aangezien het maatschappelijk belang continue verschuift zou een dergelijk onderzoek met regelmaat moeten plaatsvinden. Pas na een dergelijk onderzoek kan onderbouwd worden geconstateerd of en in hoeverre het gewenst is dat derde partijen zich in het notariële speelveld begeven.

Ten tweede zou nader kunnen worden onderzocht hoe vanuit de business ecosysteemtheorie de belangrijke entiteiten in het notariële business ecosysteem de notaris beschouwen, dus van buiten naar binnen. Met die resultaten zou naar oplossingen kunnen worden gezocht om de onderlinge relaties in het notariële business ecosysteem verder te verbeteren en daarmee te werken aan haar gezondheid. Dit geldt met name voor de relatie van het handelsregister met de KNB en de notarissen.

Ten derde lijkt de invloed van Europese regelgeving steeds meer van belang te worden voor het notariaat, terwijl het notariaat in ieder Europees land anders is georganiseerd. Een goed voorbeeld is de introductie van de online oprichting van een BV in 2021. Het verdient de aanbeveling om te onderzoeken hoe andere Europese notariaten omgaan met deze situatie. Dus enerzijds Europese regelgeving die – zonder rekening te houden met notariaten in individuele lidstaten – in heel Europa van toepassing wordt verklaard. En anderzijds onderzoek hoe andere Europese notariaten omgaan met de

verwachte invloed van technologische ontwikkelingen. Een belangrijk element daarin is het maatschappelijk belang in de betreffende lidstaten en de verschillende rollen (ambtenaar en ondernemer).

Bibliografie

Adams, S. (2016). Clayton Christensen On What He Got Wrong About Disruptive Innovation. *Forbes.com*. Geraadpleegd van <https://www.forbes.com/sites/forbestreptalks/2016/10/03/clayton-christensen-on-what-he-got-wrong-about-disruptive-innovation/#29bacfab391b>

Arnouts, C., & Daverschot, M. (2017, 7 augustus). *Netwerk van computers kan taak van notaris niet overnemen*. Geraadpleegd op 8 november 2019, van <https://fd.nl/cookiewall?target=%2Fopinie%2F1212828%2Fnetwerk-van-computers-kan-taak-van-notaris-niet-overnemen>

Baarda, B., Bakker, E., Boullart, A., Fischer, T., Julsing, M., Peters & V. Vander Velden, T. (2018). *Basisboek Kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (4de editie). Groningen: Wolters-Noordhoff.

Betlem, R., & Van Poll, M. (2018, 3 mei). *Blockchain rukt op bij administratie van aandelen*. Geraadpleegd op 8 november 2019, van <https://fd.nl/cookiewall?target=%2Fbeurs%2F1252438%2Fblockchain-rukt-op-bij-aandelenadministratie>

BNNVARA. (2019, 19 oktober). *Kassa - De 'booming business' van erfrechtplanbureaus*. Geraadpleegd op 5 november 2019, van <https://www.bnnvara.nl/kassa/artikelen/de-booming-business-van-erfrechtplanbureaus>

Boellard, L., & Bolhaard, J.-P. (2019). Waardecreatie met BIM buiten de bouwsector. *Tijdschrift voor Bouwrecht*, 2019(4), 274–277.

business ecosystem. (z.d.). Geraadpleegd op 8 november 2019, van <https://www.provenmodels.com/574/image>

Christensen, C.M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D.S. (2016). *Competing against luck. The story of innovation and customer choice*. New York, Verenigde Staten van Amerika: HarperCollins Publishers.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. (Herz. ed.). Boston, Verenigde Staten: Harvard Business Review Press.

Christensen, C. M., & Radynor, E. M. (2003). *The innovator's solution. Creating and sustaining successful growth*. Boston, Verenigde Staten: Harvard Business Review Press.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.

Couzy, F. R. (2017, 31 juli). *Is blockchain een hype of de grote belofte?* Geraadpleegd op 8 november 2019, van <https://fd.nl/cookiewall?target=%2Feconomie-politiek%2F1211503%2Fis-blockchain-een-hype-of-de-grote-belofte>

Gaat blockchain echt alles veranderen? (2017, 1 juli). Geraadpleegd op 6 augustus 2019, van <https://fd.nl/cookiewall?target=%2F-%2F1208677%2Fgaat-blockchain-echt-alles-veranderen>

Hoek-Gerritsen, S. van (2015). *Schrijfgids voor economen* (4de editie). Bussum: Uitgeverij Couthinho (vierde druk).

Iansiti, M., & Levien, R. (2004a). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 1–11.

Iansiti, M., & Levien, R. (2004b). *The Keystone Advantage. What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. [Epub]. Brighton, Verenigde Staten van Amerika: Harvard Business Review Press.

Isitman, E. (2019, 3 juli). *Dekker veegt btw-toets voor notarissen van tafel*. Geraadpleegd op 8 november 2019, van <https://fd.nl/cookiewall?target=%2Fondernemen%2F1307280%2Fdekker-veegt-btw-toets-voor-notarissen-van-tafel>

Likert, R. (1932). A Technique for the measurement of attitudes. *Archive of psychology*, 22(33), 5–55.

Kawamoto, C. T., & Spers, R. G. (2019). A Systematic Review of the Debate and the Researchers of Disruptive Innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(1), 73–81.

Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie. (2019a). *Factsheet leden en medewerkers juli 2019*. Geraadpleegd van <https://notarisnet.notaris.nl/factsheets-notariaat>

Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie. (2019b, 5 april). *Autoriteit Persoonsgegevens niet overtuigd van noodzaak CAHR*. Geraadpleegd op 19 november 2019, van <https://notarisnet.notaris.nl/notarisnet-autoriteit-persoonsgegevens-niet-overtuigd-van-noodzaak-aandeelhoudersregister>

Ministerie van Financiën. (2019, 28 oktober). *Kamerbrief over Actieplan Consumentenkeuzes*. Geraadpleegd op 2 november 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/10/28/kamerbrief-over-actieplan-consumentenkeuzes>

Moore, F. (2016). *The Death of Competition* [Epub]. New York, Verenigde Staten van Amerika: Harper Paperbacks.

Notariaat top 30 2019. (z.d.). Geraadpleegd op 8 november 2019, van <http://www.advocatie.nl/notariaat-top-30-2019>

ProvenModels - business ecosystem - James F. Moore. (z.d.). Geraadpleegd op 9 augustus 2019, van <https://www.provenmodels.com/574/business-ecosystem/james-f.-moore>

Rabobank. (2019 maart). *Cijfers en trends. Notariskantoren*. Geraadpleegd op 8 november 2019, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/dienstverlening/notariskantoren/>

Rip, M. (2017 december). PEC: 10 jaar veilig en betrouwbaar. *Notariaat Magazine*, 2019(10), 30.

Sanders, R. (2017, 3 april). *Gemeenten dreigen Vicrea buitenspel te zetten*. Geraadpleegd op 8 november 2019, van <https://www.computable.nl/artikel/nieuws/overheid/5990637/250449/gemeenten-dreigen-vicrea-buitenspel-te-zetten.html>

Vlek, P. J. (2016). *Investeren in vastgoed, grond en gebieden* (4de editie). Meppel: Spryg Real Estate Academy.

Wikipedia-bijdragers. (2017, 19 oktober). *Red Queenhypothesen*. Geraadpleegd op 8 november 2019, van https://nl.wikipedia.org/wiki/Red_Queenhypothesen

Widev, C. (2018). *De disruptieve invloed van technologiebedrijven op de vastgoedmarkt* (scriptie). Geraadpleegd van https://files.vastgoedbibliotheek.nl/Server/getfile.aspx?file=docs/MRE/18/Widev_CC.pdf

Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613.

Bijlagen

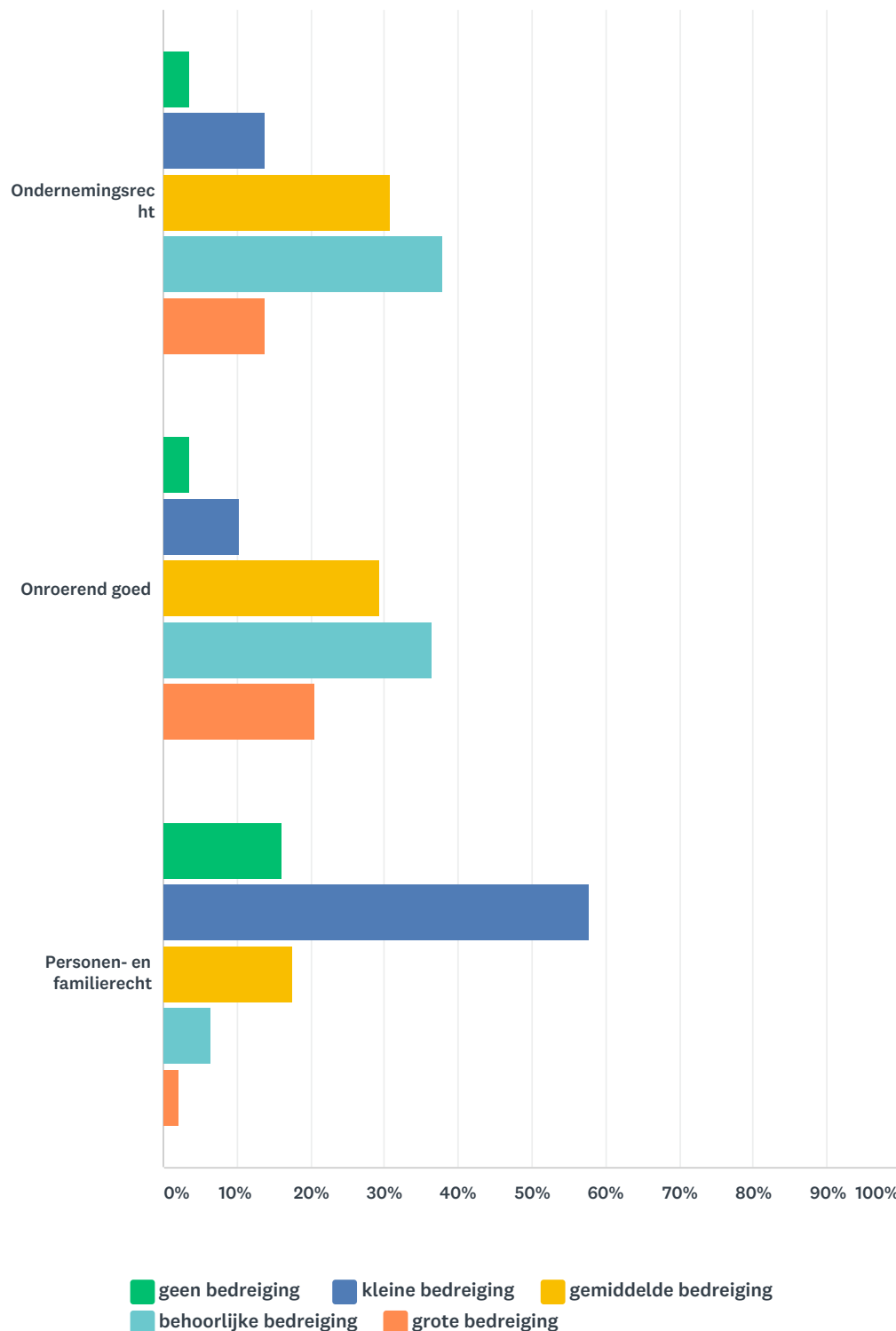
Bijlage 1 - Resultaten enquête

Bijlage 2 - Uitkomsten statistische toetsen

Bijlage 3 - Interviewverslagen

Q1 In welke mate heeft u het gevoel dat het notariaat op de volgende gebieden wordt bedreigd door technologische ontwikkelingen?

Answered: 137 Skipped: 0



	GEEN BEDREIGING	KLEINE BEDREIGING	GEMIDDELDE BEDREIGING	BEHOORLIJKE BEDREIGING	GROTE BEDREIGING	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Ondernemingsrecht	3.65% 5	13.87% 19	30.66% 42	37.96% 52	13.87% 19	137	3.45
Onroerend goed	3.65% 5	10.22% 14	29.20% 40	36.50% 50	20.44% 28	137	3.60

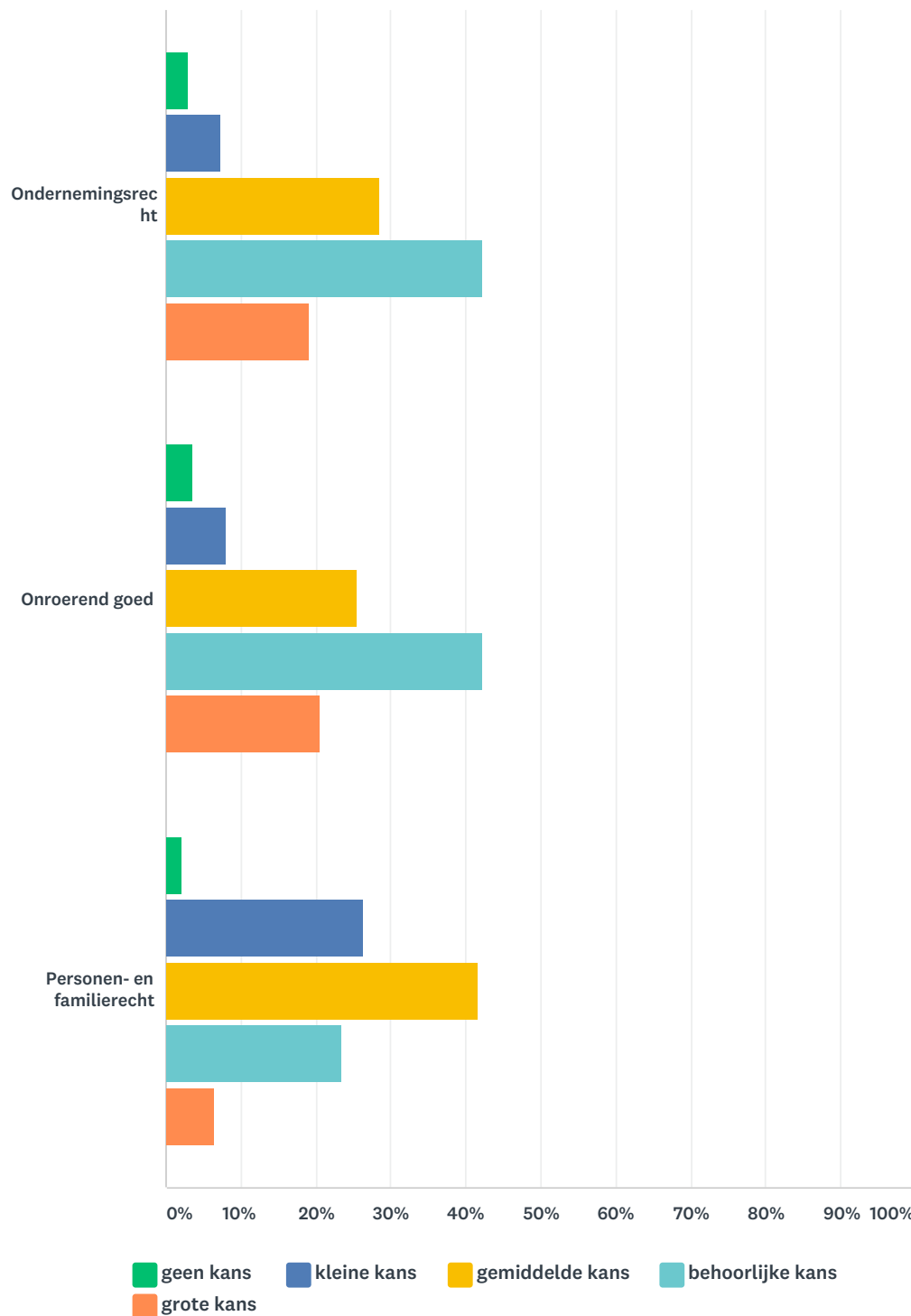
Personen- en familierecht	16.06% 22	57.66% 79	17.52% 24	6.57% 9	2.19% 3	137	2.21
------------------------------	--------------	--------------	--------------	------------	------------	-----	------

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	De ontwikkelingen worden niet gezien als bedreiging, maar als een welkome innovatie waardoor dienstverlening zal wijzigen	10/1/2019 4:24 PM
2	leidt uiteindelijke tot minder werkgelegenheid	9/29/2019 12:25 PM
3	Ondernemingsrecht en OG krijgt in toenemende mate te maken met gedigitaliseerde akten (in mijn beleving).	9/20/2019 3:49 PM
4	OR: Met name de digitale BV kan een bedreiging zijn als dat niet goed wordt opgepakt door notariaat. Daar wordt aan gewerkt. Het PES geeft hierbij kansen OG: Alleen als derden (met diepere zakken) zich op de markt storten. Notariaat moet digitale vastgoedketen beheren en verder ontwikkelen, dan kan notariaat bedreiging afwenden.	9/19/2019 11:30 AM
5	In het personen- en familierecht gaat het meestal om gevallen die toegespitst zijn op bijzondere gevallen waar dit veelal bij het ondernemingsrecht en onroerend goedrecht minder het geval is.	9/18/2019 4:07 PM
6	Bedreiging heb ik hier gelezen als impact qua werkzaamheden. Beschouw technologische ontwikkeling niet alleen als bedreiging maar ook als kansen en een efficiëntie slag, maar het notariaat op het ondernemingsrecht en onroerend goed zullen hier het meest mee te maken gaan krijgen.	9/18/2019 2:12 PM
7	De rechttoe rechtaan leveringen kunnen wellicht door technologie worden overgenomen, maar advieswerk (zeker bij het personen- en familierecht) en ingewikkelder werk blijft m.i. mensenwerk	9/18/2019 11:01 AM
8	Met het oog op ontwikkelingen op het gebied van blockchain (bijv. overgang aandelen in NL vennootschappen zonder tussenkomst notaris en oprichting van vennootschappen via I-net mogelijk).	9/18/2019 10:10 AM
9	Het personen- en familierecht is teveel een people's business om door technologie te kunnen worden overgenomen. Voor de andere 2 rechtsgebieden geldt dat minder. Maar ook daar zal een actief en adviserend notariaat juist dankzij verbeterde technologie nog beter kunnen werken. Maar voor een notariaat dat zijn rol voornamelijk in een vastleg- en registratiefunctie ziet zal de nieuwe technologie een grote bedreiging zijn.	9/17/2019 9:54 AM
10	aangezien de verwerking van akten van onroerend goed het meest ge-automatiseerd kunnen worden, lijkt mij daar de bedreiging het grootst	9/16/2019 4:22 PM
11	De bedreiging komt niet door de technologische ontwikkeling, maar door de combinatie van zelfoverschatting en beperkt wereldbeeld bij programmeurs en het beperkte begrip van het notariaat bij publiek en overheid.	9/16/2019 11:10 AM
12	De bedreiging zie ik niet indien het notariaat zich pro-actief opstelt en zich niet laat verrassen door initiatieven van buiten het notariaat maar zelf de teugels in de hand houdt	9/14/2019 3:09 PM
13	familiepraktijk is persoonlijker en meer maatwerk en advies	9/13/2019 2:02 PM
14	Er wordt naar gestreefd om de notaris volledig buitenspel te zetten. Alles kan digitaal en er hoeft geen notaris meer aan te pas te komen.	9/13/2019 1:51 PM
15	Een grote bedreiging voor al het standaardwerk. Alleen maatwerk en advies zullen overleven. Mits voldoende hoogwaardig.	9/13/2019 11:58 AM
16	transactienotariaat met beperkte inhoudelijke toegevoegde waarde is eenvoudiger te vervangen wegens geen behoefte aan menselijke vaardigheden	9/13/2019 11:47 AM
17	Ik zie technologische ontwikkelingen niet als bedreiging. Het aantal notariskantoren zal er door afnemen en het aantal banen zal kleiner worden. Dat is een bedreiging voor het bedrijf maar niet voor het notariaat. Afname van het aantal kantoren zie ik dan wel als een kleine bedreiging.	9/13/2019 11:45 AM
18	Wellicht een voorvraag, maar is technologie een bedreiging of een welkome aanvulling op onze kennis en kunde? Mijn voorkeur gaat uit naar de positieve benadering, het lijkt mij een welkome aanvulling, alleen moeten wij hier als beroepsgroep wel serieus en met ambitie mee omgaan	9/13/2019 11:40 AM
19	Ik vind het woord bedreiging in deze vraag, niet getuigen van de juist instelling ten aanzien van technologie. Technologische ontwikkelingen kunnen juist dienstbaar zijn aan het notariaat en moeten worden ontarmd!	9/13/2019 11:37 AM
20	Wat betreft OG met name voor de 'gewone' transporten en hypotheke, en in mindere mate voor grote projecten en ontwikkeling.	9/13/2019 10:51 AM
21	met name waar het betreft de productie van standaard akten zal technologie een bedreiging vormen naar mijn idee.	9/13/2019 8:57 AM

22	NL BVs digitaal oprichten met Roemeense of Bulgaarse digitale Identiteit?? Terwijl we oude vrouwtjes van 95 naar hun paspoort moeten vragen	9/12/2019 7:17 PM
23	De bedreiging is met name daar waar het gaat om werkzaamheden waar gestandaardiseerde oplossingen ook zouden voldoen. Minder bedreiging derhalve voor de gespecialiseerde adviespraktijk.	9/12/2019 1:47 PM

Q2 In welke mate heeft u het gevoel dat technologische ontwikkelingen een kans bieden voor het notariaat op de volgende gebieden?

Answered: 137 Skipped: 0

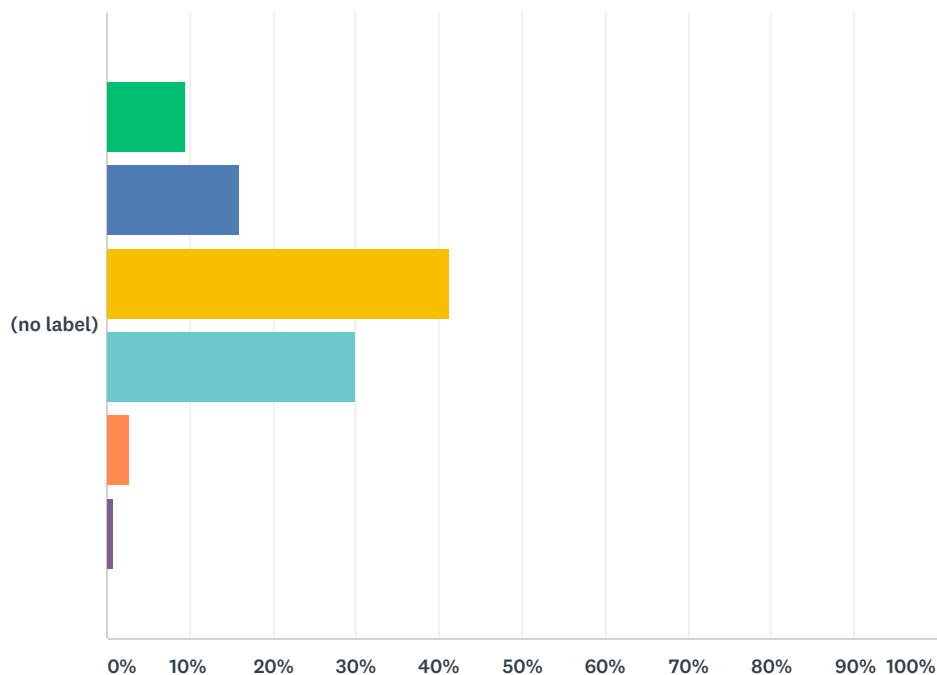


	GEEN KANS	KLEINE KANS	GEMIDDELDE KANS	BEHOORLIJKE KANS	GROTE KANS	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Ondernemingsrecht	2.92% 4	7.30% 10	28.47% 39	42.34% 58	18.98% 26	137	3.67
Onroerend goed	3.65% 5	8.03% 11	25.55% 35	42.34% 58	20.44% 28	137	3.68
Personen- en familierecht	2.19% 3	26.28% 36	41.61% 57	23.36% 32	6.57% 9	137	3.06

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	Door een internationale component en de huidige participatie van het notariaat is de verwachting voor ondernemingsrecht aanzienlijk. Voor onroerend goed is tevens een goede verwachting maar daar lijken meer actoren geïnteresseerd om advisering uit te breiden. Voor p&f zijn verwachtingen beduidend minder.	10/1/2019 4:24 PM
2	Deze vernieuwing zal nieuwe inzichten verschaffen, andere werkprocessen, maar ook nieuw werk.	9/20/2019 3:49 PM
3	Door de digitale ketens goed vorm te geven en beheer te houden geeft dit een kans om als notariaat tussen de partijen te blijven staan. Goed voorbeeld is ontwikkeling en beheer PEC en overigens ook ECH.	9/19/2019 11:30 AM
4	Indien overheid open staat voor notariële betrokkenheid c.q. deze stimuleert	9/19/2019 10:14 AM
5	zie voorgaand antwoord.	9/18/2019 2:12 PM
6	Door technologische ontwikkelingen zal het mogelijk zijn efficiënter te gaan werken, en zal het mogelijk zijn de foutmarge op bepaalde onderdelen te verminderen.	9/18/2019 11:01 AM
7	Kansen moet men niet overschatten of onderschatten, die zijn er nl altijd en overal. Actief er blijven is het devies.	9/17/2019 9:54 AM
8	ik vind het nogal lastig om dat in te schatten. De technologische ontwikkelingen omarm ik niet bepaald, aangezien ik bang ben dat de menselijke maat gaat ontbreken.	9/16/2019 4:22 PM
9	Het notariaat krijgt extra tools om informatie te verzamelen, te toetsen, te ordenen en te bewaren. Daarmee komt de focus meer op het adviseren en minder op het administratieve deel van het werk te liggen.	9/16/2019 11:10 AM
10	-	9/14/2019 3:09 PM
11	door de technologie zullen beleidsbepalers denken dat we overbodig zijn.	9/13/2019 1:51 PM
12	Er ontstaat meer tijd door minder aan administratieve zaken te besteden en juist meer tijd om aan de menselijke vaardigheden te kunnen besteden	9/13/2019 11:47 AM
13	De techniek zal op den duur het akteproces vervangen. Op de gebieden waar de akte vaker ondergeschikt wordt (ondernemingsrecht en zeker familierecht) ligt de kans voor de notaris als adviseur/helicopter view/onafhankelijk raadsman/-vrouw. Door de techniek komt er meer tijd voor dergelijke werkzaamheden en wordt de notaris niet "opgeslokt" door het akte-maak-proces of het nakijken ervan.	9/13/2019 11:46 AM
14	Voor het notariaat maakt het volgens mij allemaal niet zoveel uit. Technologische ontwikkelingen zijn niet te stoppen. Voor notariskantoren bieden de ontwikkelingen kansen om te overleven. Wie niet meegaat, zal niet overleven.	9/13/2019 11:45 AM
15	Met de komst van technologie is het belang van databescherming en dataveiligheid alleen maar groter geworden. Dit is juist waar wij onze rol van oudsher goed kunnen inzetten.	9/13/2019 11:37 AM
16	Het is een kans (of eigenlijk noodzaak) om aangehaakt te blijven voor wat betreft de meer standaardmatige werkzaamheden en identificatie.	9/13/2019 10:51 AM
17	technologie biedt de mogelijkheid om efficiënter te werken op alle vakgebieden	9/13/2019 8:57 AM
18	met de technische mogelijkheden meegaan maar staar je er niet blind op! Zeker in familierecht gaat het om persoonlijk contact, en op alle gebieden om vakkennis. Niks is standaard als je goed kijkt!	9/12/2019 7:17 PM

Q3 In welke mate is uw kantoor naar uw mening innovatief?

Answered: 107 Skipped: 30



■ niet innovatief
 ■ een beetje innovatief
 ■ gemiddeld
■ behoorlijk innovatief
 ■ zeer innovatief
 ■ N.v.t.

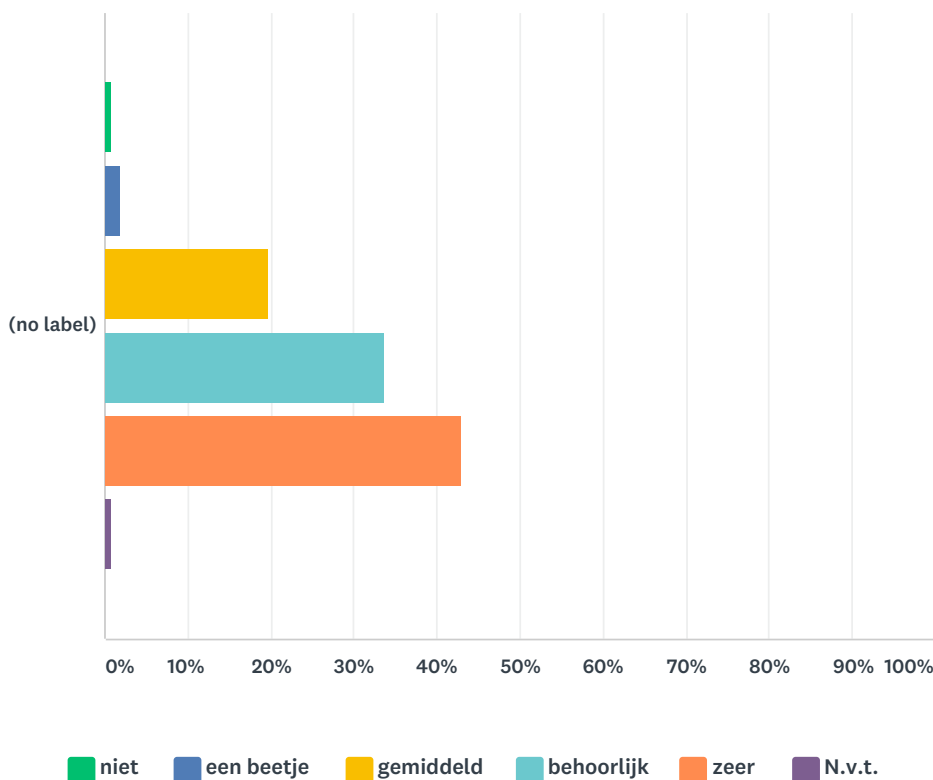
	NIET INNOVATIEF	EEN BEETJE INNOVATIEF	GEMIDDELD	BEHOORLIJK INNOVATIEF	ZEER INNOVATIEF	N.V.T.	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
(no label)	9.35%	15.89%	41.12%	29.91%	2.80%	0.93%	107	3.0
	10	17	44	32	3	1		

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	De organisatie heeft het bijhouden van innovatieve ontwikkelingen als belangrijk punt op de agenda en wijzigt strategie op basis van verwachtingen.	10/1/2019 4:36 PM
2	Er wordt wel gekeken naar vernieuwing, maar zoeken hierbij (ook vanuit financieel oogpunt) aansluiting bij iets wat al wel enig track-record heeft.	9/20/2019 3:54 PM
3	Vanwege een kleine omvang kunnen wij niet iets zelf ontwikkelen. Het is aanhaken bij elke innovatie die onze slagkracht kan vergroten. Gelukkig doet het KNB veel op dit gebied.	9/19/2019 1:29 PM
4	We zullen waarschijnlijk bovengemiddeld scoren qua innovatie, maar er wordt mijns inziens nog onvoldoende op ingezet (mensen en budget).	9/18/2019 2:18 PM
5	Op de hoogte van ontwikkelingen en kantoorbreed gebruik diverse modelstukken, wisselwerking tussen verschillende disciplines om klant zo veel mogelijk te kunnen bedienen (denk aan wisselwerking/samenwerking advocatuur en notariaat).	9/18/2019 10:13 AM
6	Gewoon met je tijd meegaan	9/17/2019 9:57 AM
7	de notaris (een 60-er) en de beide kandidaat-notarissen (beiden 50-ers) houden niet zo van veel veranderingen. Mijn kantoor steekt veel tijd en aandacht in persoonlijke relaties met cliënten, zodat er een zekere argwaan is m.b.t. de technologische veranderingen	9/16/2019 4:28 PM
8	We zijn redelijk voor met automated drafting maar er moet veel meer gebeuren.	9/14/2019 3:14 PM
9	geen	9/13/2019 1:52 PM
10	Ik wel. De notaris niet	9/13/2019 12:25 PM
11	Niet zozeer op het gebied van ICT (al hebben we wel een app voor op de smartphone), alswel op het gebied van excellente en hoogwaardige dienstverlening.	9/13/2019 12:03 PM

12	Wij zitten niet vast in de traditie van het notariaat; zijn eerder rebels. Innovatie is voor ons echter niet alleen een zaak van technologische ontwikkelingen. Ook in de bedrijfsvoering kun je innovatief zijn, zoals het omgooien van de praktijk, klantbenadering, benadering eigen positie als notaris, en dergelijke.	9/13/2019 11:55 AM
13	De innovatie zit m op dit moment nog vooral in efficiency in het akte-maak-proces.	9/13/2019 11:50 AM
14	Momenteel zou ik de stand van ons kantoor als niet innovatief willen bestempelen, maar zie wel dat er beweging wordt gemaakt naar meer innovatie	9/13/2019 11:42 AM
15	Binnen notariaat vastgoed nauwelijks sprake van technische ontwikkelingen. Veel wordt nog handmatig verricht, en wordt nagenoeg geen gebruik gemaakt van gebruikelijke software.	9/13/2019 10:47 AM
16	wij blijven goed op de hoogte van de ontwikkelingen door deelname aan innovatielab, informatie van adviseurs	9/13/2019 9:03 AM
17	-deponeren software; -mailen vanuit een platform en niet Outlook	9/12/2019 2:17 PM
18	we zijn bezig blockchain toe te passen bij een cliënt.	9/12/2019 1:49 PM
19	projecten op gebied van BlockChain en digitaal ondertekenen	9/12/2019 1:42 PM

Q4 In welke mate zou uw kantoor zich naar uw mening bezig moeten houden met innovatie?

Answered: 107 Skipped: 30



	NIET	EEN BEETJE	GEMIDDELD	BEHOORLIJK	ZEER	N.V.T.	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
(no label)	0.93%	1.87%	19.63%	33.64%	42.99%	0.93%	107	4.17
	1	2	21	36	46	1		

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	Met name om voorbereid te zijn op wat kan gaan komen.	9/20/2019 3:54 PM
2	te klein (eenpitter)	9/20/2019 1:11 PM
3	Het was een van de redenen om bestuurlijk actief te worden: de KNB moet hierin voor een gemiddeld kantoor de voortrekker zijn.	9/19/2019 1:29 PM
4	de vereiste investeringen voor innovatie zijn zodanig dat kleine en middelgrote kantoren die niet op kunnen brengen	9/19/2019 9:53 AM
5	Anders mis je de boot als notariaat, de ontwikkeling is niet tegen te houden.	9/18/2019 2:18 PM
6	Streven naar stapje voor op andere kantoren.	9/18/2019 10:13 AM
7	??????????????	9/13/2019 1:52 PM
8	Mensen verwachten straks (terecht) dat allerlei standaard dingen online kunnen.	9/13/2019 12:03 PM
9	Zonder innovatie implodeert de organisatie. Wel of geen innovatie is dus geen keuze. De mate waarin wel en ik meen dat je daarin niet voorop hoeft te lopen of extra aan moet meedoen, maar dat je moet doen wat nodig is. Vandaar mijn antwoord "gemiddeld".	9/13/2019 11:55 AM
10	in klein verband moeilijk te realiseren	9/13/2019 11:48 AM
11	Niet meedoen is geen optie. Om concurrerend te blijven is innovatie noodzakelijk.	9/13/2019 10:47 AM
12	zonder innovatie geen toekomst	9/13/2019 9:03 AM
13	zou wel wat meer mogen	9/12/2019 1:49 PM

Q5 Door welke omstandigheden kan uw kantoor naar uw mening wel innovatief zijn?

Answered: 90 Skipped: 47

ANSWER CHOICES	RESPONSES
1	100.00% 90
2	63.33% 57
3	34.44% 31

#	1	DATE
1	Bijhouden en bijdragen aan kennis over innovatie	10/1/2019 4:36 PM
2	Genoeg personeel om dit te ontwikkelen	10/1/2019 12:58 PM
3	interesse bij medewerkers om door inovatie efficiënter te werken	9/29/2019 12:27 PM
4	Update blijven van alle ontwikkelingen	9/27/2019 3:02 PM
5	Betere digitale omgeving	9/26/2019 2:12 AM
6	jong team van medewerkers	9/23/2019 5:41 PM
7	Meedoen met digitale ontwikkelingen	9/20/2019 3:54 PM
8	budget	9/20/2019 12:27 PM
9	Open staan voor ontwikkelingen binnen en buiten notariaat	9/19/2019 1:29 PM
10	-	9/19/2019 10:15 AM
11	Veel personeel	9/19/2019 9:58 AM
12	-	9/19/2019 9:53 AM
13	?	9/19/2019 7:55 AM
14	Milieumaatregelen	9/18/2019 9:57 PM
15	meer geld beschikbaar maken	9/18/2019 4:44 PM
16	investering van geld naar onderzoeken hoe IT bevorderlijk kan zijn voor en binnen het notariaat	9/18/2019 4:09 PM
17	budget	9/18/2019 2:18 PM
18	De grootte/het budget	9/18/2019 1:49 PM
19	Middelen aanwezig om te innoveren	9/18/2019 12:57 PM
20	Grootschaligheid van kantoor	9/18/2019 12:03 PM
21	veel expertise	9/18/2019 11:39 AM
22	goede ICT voorzieningen	9/18/2019 11:36 AM
23	Omvang	9/18/2019 11:02 AM
24	professionaliteit	9/18/2019 10:51 AM
25	De kennis en ervaring binnen het werkveld	9/18/2019 10:12 AM
26	door de vele technologische ontwikkelingen	9/18/2019 10:06 AM
27	meer aandacht toekomst	9/18/2019 9:11 AM
28	interesse	9/17/2019 9:57 AM
29	Relatief Veel werknemers	9/16/2019 11:00 PM
30	Let op wat de client/maatschappij vraagt.	9/16/2019 9:03 PM
31	Omvang (relatief groot kantoor)	9/16/2019 8:49 PM
32	geen mening	9/16/2019 4:28 PM
33	door adequate en efficiënte automatisering	9/16/2019 3:53 PM
34	Als er zich voldoende kwalitatief personeel zich aandient.	9/16/2019 3:20 PM

35	aangesloten bij netwerk notarissen, waardoor het collectief kan	9/16/2019 1:13 PM
36	hooggekwalificeerd personeel	9/16/2019 11:21 AM
37	Speciaal team	9/16/2019 10:02 AM
38	vraagstelling voor mij onduidelijk	9/16/2019 9:08 AM
39	automatisering	9/16/2019 9:01 AM
40	financiële toestand is goed	9/16/2019 4:58 AM
41	Voldoende omzet.	9/15/2019 10:14 AM
42	Meegaan met digitalisering	9/15/2019 10:12 AM
43	We hebben een groot notariaat dus ook forse investeringen kunnen rendabel zijn	9/14/2019 3:14 PM
44	Groot kantoor dus veel mensen met ideeën	9/13/2019 5:18 PM
45	actieve social media	9/13/2019 3:49 PM
46	softwarepakket helemaal up -to-date	9/13/2019 2:03 PM
47	Belehrung icm automatische producten	9/13/2019 2:01 PM
48	door digitale aanlevering van stukken door cliënten	9/13/2019 1:56 PM
49	Ondersteuning vanuit landelijke beroepsorganisatie	9/13/2019 1:56 PM
50	?	9/13/2019 1:52 PM
51	slimme modellen	9/13/2019 1:23 PM
52	Goede technische ondersteuning	9/13/2019 1:12 PM
53	automatisering	9/13/2019 12:49 PM
54	Grootte van kantoor, wat ruimte geeft om middelen te investeren in innovatie	9/13/2019 12:47 PM
55	deelname aan workshops	9/13/2019 12:37 PM
56	Wanneer we gedwongen worden door de overheden	9/13/2019 12:35 PM
57	De jongeren zijn bereid om innovatief te zijn	9/13/2019 12:25 PM
58	eigen systeembeheerder in loondienst	9/13/2019 12:22 PM
59	positieve houding tov technologie	9/13/2019 12:03 PM
60	luisteren naar de behoefte van de klant, die we goed kennen	9/13/2019 12:03 PM
61	Kleinschaligheid	9/13/2019 11:58 AM
62	softwarematig voor oplopen	9/13/2019 11:56 AM
63	flexibele bedrijfsvoering	9/13/2019 11:55 AM
64	Aansluiting bij IT-notaris	9/13/2019 11:50 AM
65	Redelijk groot kantoor dus ook veel medewerkers met ideeën daarover	9/13/2019 11:50 AM
66	meedoen met de grote ontwikkelingen	9/13/2019 11:48 AM
67	via KNB	9/13/2019 11:45 AM
68	meer ruimte voor (echte) notarissen	9/13/2019 11:45 AM
69	doel groep	9/13/2019 11:44 AM
70	bewustzijn	9/13/2019 11:42 AM
71	geen mening	9/13/2019 11:40 AM
72	Omvang	9/13/2019 11:39 AM
73	Cyber security	9/13/2019 11:07 AM
74	door de omvang van het kantoor zijn er financiële middelen en menselijke capaciteit beschikbaar	9/13/2019 10:54 AM
75	Nadelen over gebruik van software etc kan nog een behoorlijke efficiëncyslag worden geslagen.	9/13/2019 10:47 AM
76	openstaan voor technologische toepassingen	9/13/2019 10:46 AM
77	goede automatisering	9/13/2019 9:07 AM
78	wij zijn een jong kantoor	9/13/2019 9:03 AM
79	Out of the box denken	9/12/2019 11:43 PM

80	een enthousiast team met veel jonge mensen	9/12/2019 9:05 PM
81	Groot	9/12/2019 7:10 PM
82	Door gebruik te maken van ontwikkelingen als smart-contracts etc.	9/12/2019 6:08 PM
83	Klein, wendbare organisatie	9/12/2019 4:05 PM
84	kleiner kantoor, eenvoudig schakelen	9/12/2019 2:58 PM
85	ik kan er geen bedenken.	9/12/2019 2:53 PM
86	bereidheid van de notarissen	9/12/2019 2:17 PM
87	volgen innovatielabbijeenkomsten	9/12/2019 2:05 PM
88	clinten opmerkzaam maken op innovatie	9/12/2019 1:49 PM
89	meedenken met KNB	9/12/2019 1:47 PM
90	Investeren in innovatie	9/12/2019 1:42 PM
#	2	DATE
1	Investeren door tijd en assets (euro's)	10/1/2019 4:36 PM
2	Goede software leverancier	10/1/2019 12:58 PM
3	Meer digitaal werken	9/27/2019 3:02 PM
4	Meer interactief contact	9/26/2019 2:12 AM
5	actuele kennis van zaken en betrokkenheid bij nieuwe projecten KNB	9/23/2019 5:41 PM
6	Het hier samen over hebben	9/20/2019 3:54 PM
7	actief participeren bij pilots etc	9/19/2019 1:29 PM
8	Goede ICT	9/19/2019 9:58 AM
9	Wensen van cliënten	9/18/2019 9:57 PM
10	meer tijd vrij maken voor medewerkers om hiermee bezig te zijn	9/18/2019 4:44 PM
11	jonge mensen	9/18/2019 2:18 PM
12	Veel jonge mensen	9/18/2019 1:49 PM
13	Clienten verwachten hoge mate van innovatie	9/18/2019 12:57 PM
14	Voldoende beschikbare gelden	9/18/2019 12:03 PM
15	geld beschikbaar	9/18/2019 11:39 AM
16	commissies instellen mbt technologische ontwikkelingen	9/18/2019 11:36 AM
17	middelen	9/18/2019 10:51 AM
18	De omvang van het kantoor (veel collega's met diverse meningen en zienswijzen)	9/18/2019 10:12 AM
19	geautomatiseerd declareren	9/18/2019 10:06 AM
20	meer draagvlak	9/18/2019 9:11 AM
21	betrokken	9/17/2019 9:57 AM
22	Relatief veel zaken met bulk werk	9/16/2019 11:00 PM
23	Nut het merk "notaris" uit.	9/16/2019 9:03 PM
24	Uiteraard en als eerste: vergroting van de winstmarge	9/16/2019 3:20 PM
25	focus op advies en niet op bulkwerk	9/16/2019 11:21 AM
26	Wordt gestimuleerd	9/16/2019 10:02 AM
27	mensen beschikbaar om hiermee bezig te zijn	9/16/2019 4:58 AM
28	Veel budget	9/13/2019 5:18 PM
29	communicatie nog meer digitaal	9/13/2019 3:49 PM
30	alle nieuwe mogelijkheden worden snel ingevoerd	9/13/2019 2:03 PM
31	kleine span of control-cyclus	9/13/2019 1:56 PM
32	?	9/13/2019 1:52 PM
33	meer online	9/13/2019 1:23 PM
34	procedures	9/13/2019 12:49 PM

35	Wanneer de KNB ons daarbij helpt	9/13/2019 12:35 PM
36	jong personeel met gevoel voor automatisering	9/13/2019 12:22 PM
37	Snelle beslisstructuur	9/13/2019 11:58 AM
38	volgen ontwikkelingen	9/13/2019 11:55 AM
39	Al lang in het bezit van ID-scanner	9/13/2019 11:50 AM
40	minder regels/eenvoudigere invulling poortwachtersrol	9/13/2019 11:45 AM
41	ambitie	9/13/2019 11:42 AM
42	Jonge groep partners en werknemers	9/13/2019 11:39 AM
43	De mensen zijn er, nu nog draagvlak binnen de afdeling.	9/13/2019 10:47 AM
44	Gebruik maken van de laatste technology op allerlei gebieden	9/13/2019 10:46 AM
45	scan voor legitimatiebewijzen	9/13/2019 9:07 AM
46	goede adviseurs	9/13/2019 9:03 AM
47	Kennis over IT	9/12/2019 11:43 PM
48	lidmaatschap bij een denktank (ver v innov nots)	9/12/2019 9:05 PM
49	Geld	9/12/2019 7:10 PM
50	Door kennis daarover te delen binnen het notariaat	9/12/2019 6:08 PM
51	Redelijk tot goede kennis van IT/ICT	9/12/2019 4:05 PM
52	automatisering op orde	9/12/2019 2:58 PM
53	inzien van de noodzaak	9/12/2019 2:17 PM
54	literatuur en nieuwe ontwikkelingen worden goed gevolgd	9/12/2019 2:05 PM
55	in nauw contact staan met derden die behulpzaam zijn bij innovatie	9/12/2019 1:49 PM
56	meewerken met nieuwe initiatieven KNB	9/12/2019 1:47 PM
57	meedenken en bewegen met ontwikkelingen in markt	9/12/2019 1:42 PM
#	3	DATE
1	advisering als peilers	9/23/2019 5:41 PM
2	Best practises vernemen van andere kantoren	9/20/2019 3:54 PM
3	kritisch blijven kijken naar praktijk: wat kan anders	9/19/2019 1:29 PM
4	Inzet	9/19/2019 9:58 AM
5	Kostenbeheersing	9/18/2019 9:57 PM
6	kennis	9/18/2019 2:18 PM
7	Voldoene gedreven mensen die hier aan bij willen dragen	9/18/2019 12:03 PM
8	internationaal netwerk	9/18/2019 10:51 AM
9	De legal tech 'academy'	9/18/2019 10:12 AM
10	en de mogelijkheid tot experimenteren	9/18/2019 9:11 AM
11	actief	9/17/2019 9:57 AM
12	Investerings potentie aanwezig	9/16/2019 11:00 PM
13	Zet in op advies en automatiseer bestaande processen	9/16/2019 9:03 PM
14	veel 'voelsprietten' / oog voor maatschappelijke behoeften	9/16/2019 11:21 AM
15	participatie ID's	9/13/2019 3:49 PM
16	krachtenveld overheid-consument	9/13/2019 1:56 PM
17	?	9/13/2019 1:52 PM
18	communicatie	9/13/2019 12:49 PM
19	nadenken (niet blind collega's en protocollen volgen)	9/13/2019 11:55 AM
20	Meegaan in de voorhoede van de ontwikkeling van de software	9/13/2019 11:50 AM
21	systeem vanuit de KNB geïntegreerd in notariële software om beveiligd online te kunnen communiceren en bijv. veilige facetime/skype achtige verbinding	9/13/2019 11:45 AM

22	efficiënter te werken	9/13/2019 10:46 AM
23	innovatieve houding en openstaan voor veranderingen	9/13/2019 9:07 AM
24	wij sluiten onze ogen niet voor wat er om ons heen gebeurt	9/13/2019 9:03 AM
25	Durven doen !	9/12/2019 11:43 PM
26	gelegen in de stad, omringd door potent adviseurs	9/12/2019 9:05 PM
27	Kennis over specifieke notariële zaken	9/12/2019 7:10 PM
28	Groot netwerk	9/12/2019 4:05 PM
29	genoeg ideeën	9/12/2019 2:58 PM
30	zodra het veilig genoeg is en economisch verantwoord investeren wij in nieuwe technologieën	9/12/2019 2:05 PM
31	meedenken in kansen in plaats van bedreigingen	9/12/2019 1:49 PM

Q6 Door welke omstandigheden kan uw kantoor naar uw mening niet innovatief zijn?

Answered: 86 Skipped: 51

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
1	100.00%	86
2	58.14%	50
3	26.74%	23

#	1	DATE
1	Wettelijke restricties	10/1/2019 4:36 PM
2	Weinig standaard zaken	10/1/2019 12:58 PM
3	kleine omvang	9/29/2019 12:27 PM
4	Om te waarborgen dat de kernwaarden van het notarisambt niet in het gedrang komen	9/27/2019 3:02 PM
5	Notaris wil niet	9/26/2019 2:12 AM
6	hoge werkdruk	9/23/2019 5:41 PM
7	Dagelijkse werkzaamheden (en de focus daarop)	9/20/2019 3:54 PM
8	starheid van oudere generatie	9/20/2019 12:27 PM
9	Te kleine omvang in mensen en (vooral) geld	9/19/2019 1:29 PM
10	kleine omvang	9/19/2019 10:15 AM
11	Het niet nodig vinden	9/19/2019 9:58 AM
12	geldgebrek	9/19/2019 9:53 AM
13	werkdruk	9/19/2019 7:55 AM
14	Notariswet	9/18/2019 9:57 PM
15	te veel gericht op uren	9/18/2019 4:44 PM
16	meningen en goedkeuringen (grootte v/h kantoor)	9/18/2019 2:18 PM
17	Logge organisatie / langs veel mensen voor goedkeuring	9/18/2019 1:49 PM
18	Innovatie moet worden goedgekeurd door verschillende schijven	9/18/2019 12:57 PM
19	Gebrek aan noodzaak	9/18/2019 12:03 PM
20	grote organisatie	9/18/2019 11:39 AM
21	Werkzaamheden bestaan in grote mate uit advieswerk	9/18/2019 11:02 AM
22	nvt, maar de verschillende vestigingen en disciplines maken het lastig snel goede beslissingen te nemen (en dreig je achter de feiten aan te lopen)	9/18/2019 10:51 AM
23	Budgettaire restricties	9/18/2019 10:12 AM
24	gebrek aan kennis over de diverse technologische ontwikkelingen	9/18/2019 10:06 AM
25	geen idee	9/18/2019 9:11 AM
26	geen	9/17/2019 9:57 AM
27	Investeringsbereidheid is laag	9/16/2019 11:00 PM
28	Te veel in het verleden blijven hangen.	9/16/2019 9:03 PM
29	Werkdruk	9/16/2019 8:49 PM
30	gelet op leeftijd kandidaat-notarissen en notaris is er hier op kantoor niet zo veel draagvlak voor innovatie	9/16/2019 4:28 PM
31	door drukte van dagelijkse werkzaamheden voor klanten minder tijd	9/16/2019 3:53 PM
32	Te lage verdiensten	9/16/2019 3:20 PM

33	door voortdurende prijzenslag zijn marges nog steeds dun. weinig middelen daardoor voor innovatie. kosten stijgen wel door.	9/16/2019 1:13 PM
34	de kernwaarde om zekerheid te bieden	9/16/2019 11:21 AM
35	Niet iedereen werkt mee	9/16/2019 10:02 AM
36	regelgeving	9/16/2019 9:08 AM
37	Innovatie ontbreekt bij bijv. Kadaster / KvK	9/16/2019 4:58 AM
38	Korte termijn-strategie	9/15/2019 10:14 AM
39	-	9/15/2019 10:12 AM
40	De (kandidaat) notaris heeft - over het algemeen - geen enorme interesse voor AI	9/14/2019 3:14 PM
41	Omvang van het kantoor / logge organisatie	9/13/2019 5:18 PM
42	gebrek aan tijd	9/13/2019 3:49 PM
43	te klein	9/13/2019 2:03 PM
44	we zijn een klein kantoor, dus minder tijd en minder geldmiddelen dan grotere kantoren	9/13/2019 1:56 PM
45	geen eenstemmigheid binnen de maatschap	9/13/2019 1:56 PM
46	schaal	9/13/2019 1:56 PM
47	?	9/13/2019 1:52 PM
48	ingeslapen notarissen	9/13/2019 1:23 PM
49	wet- en regelgeving	9/13/2019 12:49 PM
50	Soms is huidige leidinggevende generatie nog wat conservatief	9/13/2019 12:47 PM
51	gebrek aan tijd/mankracht	9/13/2019 12:37 PM
52	Lastig te implementeren door tijdgebrek (hoge werkdruk)	9/13/2019 12:35 PM
53	De ouderen op kantoor willen er niks van weten	9/13/2019 12:25 PM
54	druk met de waan van de dag	9/13/2019 12:22 PM
55	hoge werkdruk	9/13/2019 12:03 PM
56	de meeste consumenten hebben nog niet een digitale handtekening	9/13/2019 12:03 PM
57	Urgentie ontbreekt	9/13/2019 11:58 AM
58	zijn wel gebonden aan regels en wetgeving.	9/13/2019 11:56 AM
59	gebrek aan middelen	9/13/2019 11:55 AM
60	Oudere klanten zien innovatie als vergroting van persoonlijke afstand	9/13/2019 11:50 AM
61	door de grote drukte en de waan van de dag blijft er eigenlijk te weinig tijd over om hier aandacht aan te besteden	9/13/2019 11:50 AM
62	te grote investeringen	9/13/2019 11:48 AM
63	privacywetgeving	9/13/2019 11:45 AM
64	te weinig tijd	9/13/2019 11:45 AM
65	wet en regel geving	9/13/2019 11:44 AM
66	financiële middelen	9/13/2019 11:42 AM
67	geen mening	9/13/2019 11:40 AM
68	Gebrek aan bepaalde ontwikkelingen binnen notariaat	9/13/2019 11:39 AM
69	Slimme modellen	9/13/2019 11:07 AM
70	doordat een groot deel van het werk uit advieswerk bestaat en de noodzaak voor innovatie daar wellicht minder groot is	9/13/2019 10:54 AM
71	Wetgeving is nog niet klaar voor bepaalde vormen.	9/13/2019 10:47 AM
72	Wetgeving	9/13/2019 10:46 AM
73	behoud van het vak	9/13/2019 9:07 AM
74	wet- en regelgeving belet sommige ontwikkelingen	9/13/2019 9:03 AM
75	Teveel gericht op zekerheden	9/12/2019 11:43 PM
76	beperkte financiële slagkracht als zelfstandig kantoor	9/12/2019 9:05 PM

77	Tijdsdruk	9/12/2019 7:10 PM
78	Waarborgen binnen vak als notaris, waardoor je goed moet afwegen of ontwikkelingen als blockchain voldoende waarborgen heeft om te implementeren in bijv. registratie kadaster	9/12/2019 6:08 PM
79	Financiële middelen	9/12/2019 4:05 PM
80	wet- en regelgeving	9/12/2019 2:58 PM
81	Wij zijn juristen. Dus niet innovatief.	9/12/2019 2:53 PM
82	tijdgebrek	9/12/2019 2:17 PM
83	Veiligheid moet dermate goed geregeld zijn dat we niet een beetje kunnen experimenteren	9/12/2019 2:05 PM
84	onvoldoende support vanuit de KNB (wat niet het geval is)	9/12/2019 1:49 PM
85	leidinggevende staat er niet voor open	9/12/2019 1:47 PM
86	tijdgebrek (prioriteit)	9/12/2019 1:42 PM
#	2	DATE
1	Onduidelijkheid over de rol van de notaris	10/1/2019 4:36 PM
2	Niet iedereen is thuis in ICT	10/1/2019 12:58 PM
3	Niet voldoende innovatieve mensen in huis die ook juridisch geschoold zijn	9/27/2019 3:02 PM
4	Te druk met de dagelijkse gang van zaken	9/26/2019 2:12 AM
5	plaats van vestiging wordt als conservatief beschouwd	9/23/2019 5:41 PM
6	Hier geen geld in willen investeren	9/20/2019 3:54 PM
7	soms wettelijke belemmeringen	9/19/2019 1:29 PM
8	geen capaciteit	9/19/2019 10:15 AM
9	Zaken die zich er niet voor lenen (veel maatwerk)	9/19/2019 9:58 AM
10	gebrek aan kennis	9/19/2019 7:55 AM
11	Kosten van de innovatie	9/18/2019 9:57 PM
12	te veel gericht op korte termijn winst	9/18/2019 4:44 PM
13	regelgeving	9/18/2019 2:18 PM
14	Te weinig (vaak jonge) medewerkers die de kans krijgen hier aan bij te dragen	9/18/2019 12:03 PM
15	Samenwerking met ICT-afdeling (die doorgaans genooddaakt is zich bezig te houden met acute problemen in tegenstelling tot projecten gericht op de toekomst)	9/18/2019 10:12 AM
16	Kennis ontbreekt bij management	9/16/2019 11:00 PM
17	Te weinig oog voort ontwikkelingen	9/16/2019 9:03 PM
18	Desinteresse	9/16/2019 8:49 PM
19	Kost te veel moeite om voldoende geschoold personeel te vinden.	9/16/2019 3:20 PM
20	te weinig kennis van ICT	9/16/2019 1:13 PM
21	regelgeving	9/16/2019 11:21 AM
22	Focus op winst ipv innovatie	9/16/2019 4:58 AM
23	declarabel werk neemt al zodanig veel tijd dat dit soort niet declarable activiteiten al snel naar de achtergrond dreigen te verdwijnen	9/14/2019 3:14 PM
24	Onvoldoende personeel dat zich daarmee (fulltime) kan benoemen	9/13/2019 5:18 PM
25	te dure investeringen	9/13/2019 3:49 PM
26	knellende wet- en regelgeving	9/13/2019 1:56 PM
27	?	9/13/2019 1:52 PM
28	kantoor politiek	9/13/2019 1:23 PM
29	wijzigende aansluitingen kadaster, ECH, CDR, CTR, CLTR etc.	9/13/2019 12:49 PM
30	Kennis personeel	9/13/2019 12:35 PM
31	mogelijk probleem met toekomstige opvolging notarissen	9/13/2019 12:22 PM
32	Korte termijn beleid soms belangrijker dan lange termijn	9/13/2019 11:58 AM
33	gebrek aan interesse	9/13/2019 11:55 AM

34	Sommige medewerkers komen niet goed mee in de vaart van de innovaties	9/13/2019 11:50 AM
35	te weinig impact	9/13/2019 11:48 AM
36	aard van beestje	9/13/2019 11:45 AM
37	werkdruk/prioriteiten	9/13/2019 11:42 AM
38	angst	9/13/2019 10:46 AM
39	behouden de belehringsplicht	9/13/2019 9:07 AM
40	gebrek aan kennis	9/13/2019 9:03 AM
41	Gebrek aan kennis	9/12/2019 11:43 PM
42	trage ontwikkelingen bij softwareleverancier	9/12/2019 9:05 PM
43	Kennis van ICT/IT	9/12/2019 7:10 PM
44	Beperkingen qua omvang kantoor en beschikbare budgetten	9/12/2019 6:08 PM
45	Regelgeving	9/12/2019 4:05 PM
46	gebrek aan technische kennis, inhuren is ingewikkeld en eigenlijk niet te doen voor een enkel kantoor	9/12/2019 2:58 PM
47	kosten-baten analyse is soms te ongunstig	9/12/2019 2:05 PM
48	niet mee innoveren van openbare registers (Kadaster, KvK etc)	9/12/2019 1:49 PM
49	te weinig praktische kennis in huis	9/12/2019 1:47 PM
50	gebrek aan geld	9/12/2019 1:42 PM
#	3	DATE
1	wat kleiner kantoor - geen eigen ontwikkelingskracht	9/23/2019 5:41 PM
2	Vertrouwen hebben in het 'oude'	9/20/2019 3:54 PM
3	beroepsgenoten blijven behoudend	9/19/2019 1:29 PM
4	Juniors leren niet zelfstandig na te denken	9/19/2019 9:58 AM
5	Tijd	9/18/2019 9:57 PM
6	budgetten	9/18/2019 2:18 PM
7	Pure noodzaak ontbreekt: er wordt genoeg verdiend	9/16/2019 11:00 PM
8	als "klein"kantoor mis je de slagkracht	9/16/2019 1:13 PM
9	veel partijen waar mee samengewerkt moet worden	9/16/2019 11:21 AM
10	Drukke met eigen werkzaamheden	9/13/2019 5:18 PM
11	?	9/13/2019 1:52 PM
12	Bang om te investeren	9/13/2019 11:58 AM
13	aantal jaren nog te werken	9/13/2019 11:55 AM
14	kostenplaatje	9/13/2019 11:50 AM
15	te weinig ondersteuning vanuit KNB/software, te weinig goed opgeleid ondersteuning personeel	9/13/2019 11:45 AM
16	iemand aan tafel hebben geeft een ander gevoel en is makkelijker te doorgronden en te bevragen dan identificatie op afstand	9/13/2019 9:07 AM
17	ontwikkelingen gaan snel	9/13/2019 9:03 AM
18	Slecht ondernemerschap	9/12/2019 11:43 PM
19	liever gebundelde kracht via KNB	9/12/2019 9:05 PM
20	De wil om te investeren	9/12/2019 7:10 PM
21	Houding KNB	9/12/2019 4:05 PM
22	als kleiner kantoor weinig slagkracht	9/12/2019 2:58 PM
23	conservatieve houding van notarissen	9/12/2019 1:49 PM

Q7 Welke activiteiten/initiatieven zijn innovatief aan uw kantoor?

Answered: 83 Skipped: 54

ANSWER CHOICES	RESPONSES
1	100.00% 83
2	50.60% 42
3	28.92% 24

#	1	DATE
1	Participatie in kenniscgroepen	10/1/2019 4:36 PM
2	Online dossier	10/1/2019 12:58 PM
3	optimaal gebruik van KIK	9/29/2019 12:27 PM
4	Tech Academy	9/27/2019 3:02 PM
5	online zichtbaar	9/23/2019 5:41 PM
6	Blockchain	9/22/2019 10:28 AM
7	Een pilot met het automatisch uitlezen van huurovereenkomsten t.b.v. Due Diligence rapporten	9/20/2019 3:54 PM
8	automatisering	9/20/2019 12:27 PM
9	meewerken aan pilots (voor zover mogelijk)	9/19/2019 1:29 PM
10	-	9/19/2019 10:15 AM
11	Made	9/19/2019 9:58 AM
12	-	9/19/2019 9:53 AM
13	?	9/19/2019 7:55 AM
14	Minder gebruik van papier	9/18/2019 9:57 PM
15	automatisch systeem om concepten op te stellen	9/18/2019 4:44 PM
16	blockchain groepen en mensen die zich daarmee bezig houden	9/18/2019 4:09 PM
17	Geautomatiseerd recherche systeem	9/18/2019 2:18 PM
18	Onderzoek naar blockchain	9/18/2019 1:49 PM
19	Automatic drafting	9/18/2019 12:57 PM
20	Recherches (vastgoed gerelateerd)	9/18/2019 12:03 PM
21	Er wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van automated drafting	9/18/2019 11:02 AM
22	niet iets specifiek tov andere grote kantoren	9/18/2019 10:51 AM
23	Onderzoek naar het gebruik van KIRA	9/18/2019 10:12 AM
24	blockchain etc aandeelhoudersregisters	9/18/2019 10:06 AM
25	stroomlijnen van processen	9/18/2019 9:11 AM
26	online dossier	9/17/2019 9:57 AM
27	Veel social media	9/16/2019 11:00 PM
28	Advies geven	9/16/2019 9:03 PM
29	facebook-pagina	9/16/2019 4:28 PM
30	-	9/16/2019 3:53 PM
31	Vernieuwing van het computersysteem	9/16/2019 3:20 PM
32	geen idee.	9/16/2019 1:13 PM
33	benadering van/omgang met klanten	9/16/2019 11:21 AM
34	Procesverbetering	9/16/2019 10:02 AM
35	gebruik van sociale media, zoals facebook en LinkedIn	9/16/2019 9:08 AM

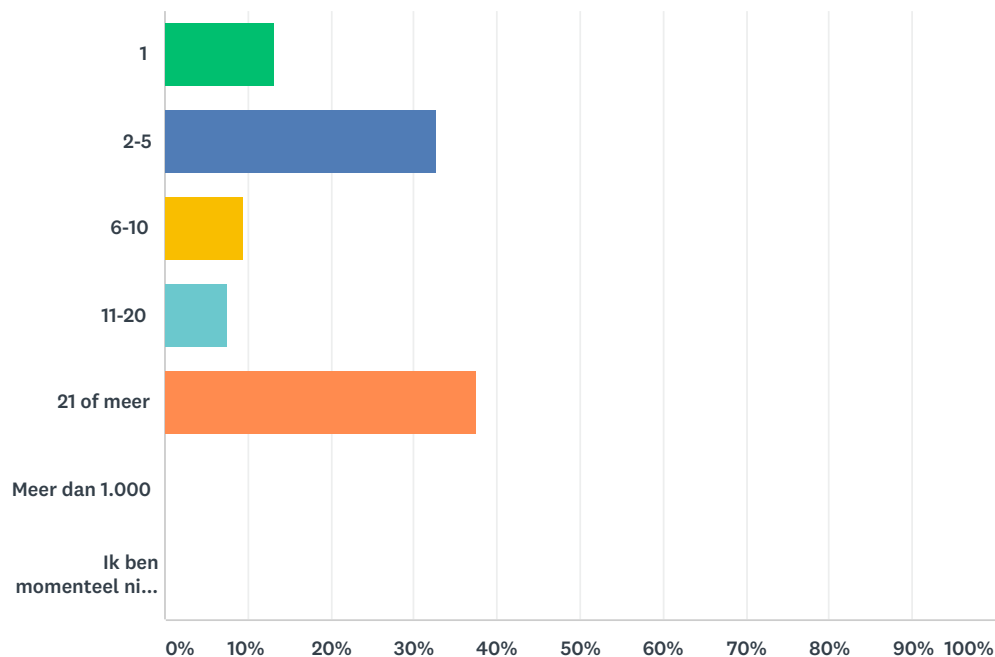
36	Verschillende teams zijn bezig met innovatieve initiatieven	9/16/2019 4:58 AM
37	Een aantal basic software tools.	9/15/2019 10:14 AM
38	Softwaresysteem aangepast: alles digitaal	9/15/2019 10:12 AM
39	automated drafting	9/14/2019 3:14 PM
40	Er is een tech academy	9/13/2019 5:18 PM
41	digitale offertes	9/13/2019 3:49 PM
42	social media, id-scanner al jarenlang	9/13/2019 2:03 PM
43	digitale clientendossiers	9/13/2019 2:01 PM
44	geen	9/13/2019 1:56 PM
45	Helpdesk negatieve nalatenschappen	9/13/2019 1:56 PM
46	x	9/13/2019 1:52 PM
47	geen	9/13/2019 1:23 PM
48	Recherche programma grote projecten	9/13/2019 1:12 PM
49	eigen automatisering	9/13/2019 12:49 PM
50	Website	9/13/2019 12:35 PM
51	Online Dossier (ook hier weer: alleen de jongeren gebruiken het)	9/13/2019 12:25 PM
52	intern dossier gericht communicatiesysteem zelf ontwikkeld	9/13/2019 12:22 PM
53	ontwikkeling nieuwe producten	9/13/2019 12:03 PM
54	geen	9/13/2019 12:03 PM
55	Beveiligde mailomgeving en communicatie daarmee	9/13/2019 11:58 AM
56	veel per mail, software up to date	9/13/2019 11:56 AM
57	radicale wijziging van de bedrijfsvoering inclusief verhuizing	9/13/2019 11:55 AM
58	Aangesloten bij IT-notaris	9/13/2019 11:50 AM
59	Hoge mate van digitale efficiency	9/13/2019 11:50 AM
60	-	9/13/2019 11:48 AM
61	automatisering op peil houden en notie houden van alle ontwikkelingen op dit gebied	9/13/2019 11:45 AM
62	niets	9/13/2019 11:45 AM
63	vloggen, maar (nog) niet binnen notariaat	9/13/2019 11:42 AM
64	geen	9/13/2019 11:40 AM
65	Automatisering processen	9/13/2019 11:39 AM
66	Kik-aktes	9/13/2019 11:37 AM
67	Gebruik van datarooms	9/13/2019 11:07 AM
68	automatic drafting software	9/13/2019 10:54 AM
69	Vooral binnen andere afdelingen zoals, legal techteam. In de dagelijkse praktijk voor mij zichtbaar	9/13/2019 10:47 AM
70	Samenwerking	9/13/2019 10:46 AM
71	automatisering	9/13/2019 9:07 AM
72	ontwikkeling nieuw software systeem	9/13/2019 9:03 AM
73	Deelname blockchain	9/12/2019 11:43 PM
74	papierlozer, richting papierloos	9/12/2019 9:05 PM
75	Automatic drafting	9/12/2019 7:10 PM
76	Ontwikkelingen op gebied van block-chain en smart-contracts, digitale akten volgen	9/12/2019 6:08 PM
77	Uitstraling, infographics	9/12/2019 4:05 PM
78	taalgebruik	9/12/2019 2:58 PM
79	Geen enkele.	9/12/2019 2:53 PM
80	scannen ID bewijzen	9/12/2019 2:05 PM

81	blockchain introduceren voor certificatenoverdracht	9/12/2019 1:49 PM
82	blog/site ntrs.nl	9/12/2019 1:47 PM
83	Concreet project op gebied van BlockChain	9/12/2019 1:42 PM
#	2	DATE
1	Investering in technologie	10/1/2019 4:36 PM
2	Specialisatie in probleem nalatenschappen	10/1/2019 12:58 PM
3	kansen bieden aan nieuwe ideeën	9/23/2019 5:41 PM
4	Gebouwenpaspoort	9/22/2019 10:28 AM
5	Digitale voorlichting kantoorbreed	9/20/2019 3:54 PM
6	kadaster recherches voor veel percelen tegelijk	9/19/2019 9:58 AM
7	Goede Engelse taalbeheersing	9/18/2019 9:57 PM
8	modellensysteem (MADE)	9/18/2019 4:09 PM
9	Block chain commissie en initiatieven	9/18/2019 2:18 PM
10	geautomatiseerd systeem voor modellen	9/18/2019 1:49 PM
11	Automatic drafting (made)	9/18/2019 12:03 PM
12	Het gebruik van nieuwe software waarbij grote onderzoeksklassen veel minder tijd en mankracht kosten	9/18/2019 10:12 AM
13	modellen gebied	9/18/2019 9:11 AM
14	opstaan voor digitale akte	9/17/2019 9:57 AM
15	Het opleidingsprogramma	9/16/2019 11:00 PM
16	Full-service dienstverlening (fiscaal, advocatuur en notariaat)	9/16/2019 9:03 PM
17	we overwegen om de cliënt de mogelijkheid te geven om zelf digitaal een afspraak vast te leggen	9/16/2019 4:28 PM
18	aard van de dienstverlening	9/16/2019 11:21 AM
19	Lid geworden van IT notaris	9/15/2019 10:12 AM
20	precedent data base	9/14/2019 3:14 PM
21	Uitgebreid automatisch modellensysteem	9/13/2019 5:18 PM
22	digitale communicatie	9/13/2019 3:49 PM
23	initiatieven van derden niet afwijzen maar juist meedenken	9/13/2019 2:01 PM
24	Opinie	9/13/2019 1:56 PM
25	social media campagnes	9/13/2019 12:49 PM
26	Krantenartikels schrijven	9/13/2019 12:35 PM
27	Relatief veel KIK-akten	9/13/2019 11:58 AM
28	activiteiten in media vanwege nieuwe bedrijfsvoering	9/13/2019 11:55 AM
29	AI gebruik maken van ID-scanner	9/13/2019 11:50 AM
30	Onderzoek digitaal tekenen documenten	9/13/2019 11:39 AM
31	gekoppelde systemen	9/13/2019 11:37 AM
32	Openstaan voor ontwikkeling van Made, blockchain e.d.	9/13/2019 10:46 AM
33	nadenken over toekomst	9/13/2019 9:07 AM
34	online versturen van stukken	9/13/2019 9:03 AM
35	Deelname woonreis	9/12/2019 11:43 PM
36	dossier online, bijna geen mails meer met docs	9/12/2019 9:05 PM
37	Automatisch rechercheren	9/12/2019 7:10 PM
38	mate van digitalisering	9/12/2019 4:05 PM
39	zeer persoonlijke benadering	9/12/2019 2:58 PM
40	gebruik portal voor veilig verzenden van stukken	9/12/2019 2:05 PM

41	versturen van documenten via de portal (persoonlijke cloud omgeving)	9/12/2019 1:49 PM
42	digitaal ondertekenen van documenten (intern en extern)	9/12/2019 1:42 PM
#	3	DATE
1	Delen van kennis	10/1/2019 4:36 PM
2	betrokkenheid in de markt	9/23/2019 5:41 PM
3	Diverse Innovatie plannen	9/22/2019 10:28 AM
4	Modellengebied	9/19/2019 9:58 AM
5	Goede vindbaarheid via internet	9/18/2019 9:57 PM
6	ID scanner (wat gewoon verplichte innovatie is overigens)	9/18/2019 2:18 PM
7	Het beginnen van een Legal Tech Academy	9/18/2019 10:12 AM
8	-	9/16/2019 11:00 PM
9	automatisering	9/16/2019 9:03 PM
10	Website met webshop en actief sociaal media beleid	9/15/2019 10:12 AM
11	AI due dilligence	9/14/2019 3:14 PM
12	betere back up systemen	9/13/2019 3:49 PM
13	wijze en inhoud informatieverstrekking	9/13/2019 1:56 PM
14	wijziging beleidbepaling in bedrijf	9/13/2019 11:55 AM
15	gebruik maken van veilig Online Dossier	9/13/2019 11:50 AM
16	Automatiseren wwft onderzoek	9/13/2019 11:39 AM
17	klant krijgt geen afschrift, maar kopie akte in online dossier	9/13/2019 9:03 AM
18	Zoeken naar nieuwe toepassingen	9/12/2019 11:43 PM
19	duidelijke taal	9/12/2019 9:05 PM
20	Ontwikkeling slimme software om documenten uit te lezen	9/12/2019 7:10 PM
21	aanbod producten (in beperkte mat)	9/12/2019 4:05 PM
22	actieve participatie soical media	9/12/2019 2:58 PM
23	minder papier, meer digitaliseren	9/12/2019 1:49 PM
24	Inhoudelijke innovatieve projecten / wetenschap	9/12/2019 1:42 PM

Q8 Hoeveel notarissen en kandidaat-notarissen werken momenteel bij uw kantoor?

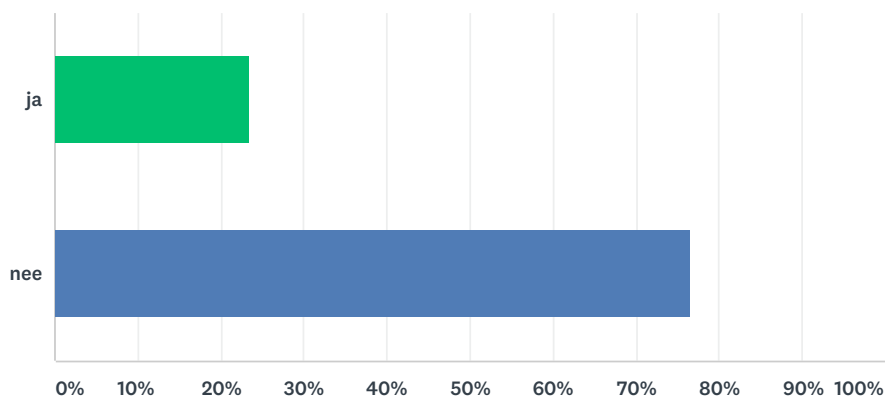
Answered: 107 Skipped: 30



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
1	13.08%	14
2-5	32.71%	35
6-10	9.35%	10
11-20	7.48%	8
21 of meer	37.38%	40
Meer dan 1.000	0.00%	0
Ik ben momenteel niet werkzaam	0.00%	0
TOTAL		107

Q9 Is het kantoor waar u werkzaam bent onderdeel van een samenwerkingsverband? Zo ja, welke?

Answered: 107 Skipped: 30



ANSWER CHOICES	RESPONSES
ja	23.36% 25
nee	76.64% 82
TOTAL	107

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	met advocaten en fiscalisten	9/20/2019 3:54 PM
2	Waardse notarissen (know how en inkoop)	9/19/2019 1:29 PM
3	in welke zin?	9/18/2019 10:51 AM
4	Advocaten en fiscalisten	9/16/2019 11:00 PM
5	Fiscalisten en advocaten	9/16/2019 9:03 PM
6	Netwerk Notarissen	9/16/2019 3:20 PM
7	netwerk notarissen	9/16/2019 1:13 PM
8	Fides notarissen	9/15/2019 10:12 AM
9	met advocaten	9/13/2019 1:23 PM
10	Metis Notarissen / Coöperatie InSurplus / LexQuire	9/13/2019 12:49 PM
11	Maatschap met twee kantoren in twee plaatsen	9/13/2019 12:35 PM
12	Wel bezig met Netwerk Notarissen	9/13/2019 12:25 PM
13	Netwerk Notarissen	9/13/2019 12:22 PM
14	NICO	9/13/2019 12:03 PM
15	maar wel EPN-leden en samenwerking met een ander kantoor dat andere vakgebieden bedient	9/13/2019 12:03 PM
16	Vanwege de niche waarin wij werken, is het lastig om samenwerkingspartners met dezelfde 'mindset' te vinden.	9/13/2019 11:55 AM
17	Netwerk	9/13/2019 11:48 AM
18	NICO	9/13/2019 9:07 AM
19	NICO	9/13/2019 9:03 AM
20	Formaat	9/12/2019 9:05 PM
21	Formaat	9/12/2019 2:58 PM
22	IJssend. zelfstandige kantoren in Hattem, Heerde, Raalte, Olst, Heino, Ommen en Hardenberg	9/12/2019 2:05 PM
23	Advocaten	9/12/2019 1:42 PM

Q10 Van welke andere kantoren en/of samenwerkingsverbanden heeft u de indruk dat ze innovatief zijn?

Answered: 96 Skipped: 41

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
1	100.00%	96
2	42.71%	41
3	22.92%	22
4	6.25%	6
5	2.08%	2

#	1	DATE
1	Interdisciplinaire kantoren	10/1/2019 4:37 PM
2	Netwerk	10/1/2019 12:59 PM
3	hoe verwacht de KNB dat ik dat weet of bereid ben antwoord te geven	9/29/2019 12:28 PM
4	Geen idee	9/27/2019 3:02 PM
5	Hema notaris was op zich wel innovatief	9/26/2019 2:13 AM
6	Netwerk Notarissen	9/23/2019 5:41 PM
7	Nvt	9/22/2019 10:29 AM
8	Netwerk notarissen	9/20/2019 3:55 PM
9	?	9/20/2019 1:11 PM
10	Dirkzwager	9/20/2019 12:27 PM
11	geen enkele	9/19/2019 1:30 PM
12	-	9/19/2019 10:16 AM
13	Deloitte	9/19/2019 9:59 AM
14	Dentons	9/19/2019 9:53 AM
15	nico	9/19/2019 7:56 AM
16	Stibbe	9/18/2019 9:58 PM
17	Dirkzwager	9/18/2019 4:44 PM
18	?	9/18/2019 2:19 PM
19	Zuidas kantoren	9/18/2019 1:49 PM
20	Nvt	9/18/2019 12:58 PM
21	Dirkzwager	9/18/2019 12:03 PM
22	allen en overy	9/18/2019 11:40 AM
23	niche kantoren	9/18/2019 11:38 AM
24	Geen idee	9/18/2019 11:03 AM
25	Big 4 accountantskantoren	9/18/2019 10:52 AM
26	De Brauw Blackstone Westbroek	9/18/2019 10:14 AM
27	CMS	9/18/2019 10:14 AM
28	Stibbe	9/18/2019 10:08 AM
29	geen idee	9/18/2019 10:06 AM
30	Fruitfunk	9/18/2019 9:22 AM
31	weet ik niet	9/17/2019 9:58 AM
32	Allen & overy	9/16/2019 11:01 PM

33	Allen en Overy	9/16/2019 9:03 PM
34	Van Graffhorst Notarissen	9/16/2019 8:51 PM
35	het Notarieel	9/16/2019 4:29 PM
36	Netwerk Notarissen	9/16/2019 3:54 PM
37	?	9/16/2019 3:20 PM
38	geen idee.	9/16/2019 1:14 PM
39	-	9/16/2019 10:03 AM
40	onbekend, ik denk enkele grotere kantoren	9/16/2019 9:09 AM
41	Netwerk	9/16/2019 9:01 AM
42	Grote kantoren	9/16/2019 4:58 AM
43	Clifford Chance	9/15/2019 10:14 AM
44	-	9/15/2019 10:12 AM
45	Clifford Chance	9/14/2019 3:14 PM
46	Geen idee	9/13/2019 5:20 PM
47	Grote kantoren	9/13/2019 5:16 PM
48	dirkwager	9/13/2019 4:21 PM
49	helmond	9/13/2019 3:49 PM
50	grote kantoren	9/13/2019 2:04 PM
51	Loyemns en Loeff met digital drafting?	9/13/2019 2:01 PM
52	Netwerk	9/13/2019 1:57 PM
53	dat zijn concurrenten en dus geef ik hier geen antwoord op	9/13/2019 1:57 PM
54	Netwerk Notarissen	9/13/2019 1:57 PM
55	?	9/13/2019 1:53 PM
56	?	9/13/2019 1:24 PM
57	Houthoff	9/13/2019 1:13 PM
58	Olenz	9/13/2019 12:50 PM
59	Netwerknotarissen	9/13/2019 12:47 PM
60	Grote kantoren	9/13/2019 12:36 PM
61	Netwerk Notarissen	9/13/2019 12:26 PM
62	Netwerk Notarissen	9/13/2019 12:23 PM
63	netwerk notarissen	9/13/2019 12:04 PM
64	Nico	9/13/2019 12:03 PM
65	Netwerk notarissen	9/13/2019 11:59 AM
66	?	9/13/2019 11:56 AM
67	Netwerk Notarissen	9/13/2019 11:56 AM
68	IT-notaris	9/13/2019 11:51 AM
69	Geen idee; ik hoor daar weinig over, ook niet van collega's die wel bij een samenwerkingsverband zijn aangesloten	9/13/2019 11:50 AM
70	geen	9/13/2019 11:49 AM
71	geen	9/13/2019 11:45 AM
72	geen idee	9/13/2019 11:45 AM
73	netwerk notarissen	9/13/2019 11:45 AM
74	Kennedy van der Laan	9/13/2019 11:43 AM
75	geen idee en ook geen belangstelling	9/13/2019 11:40 AM
76	Dirkwager	9/13/2019 11:39 AM
77	Eerder andere landen; bijv. Estland	9/13/2019 11:37 AM

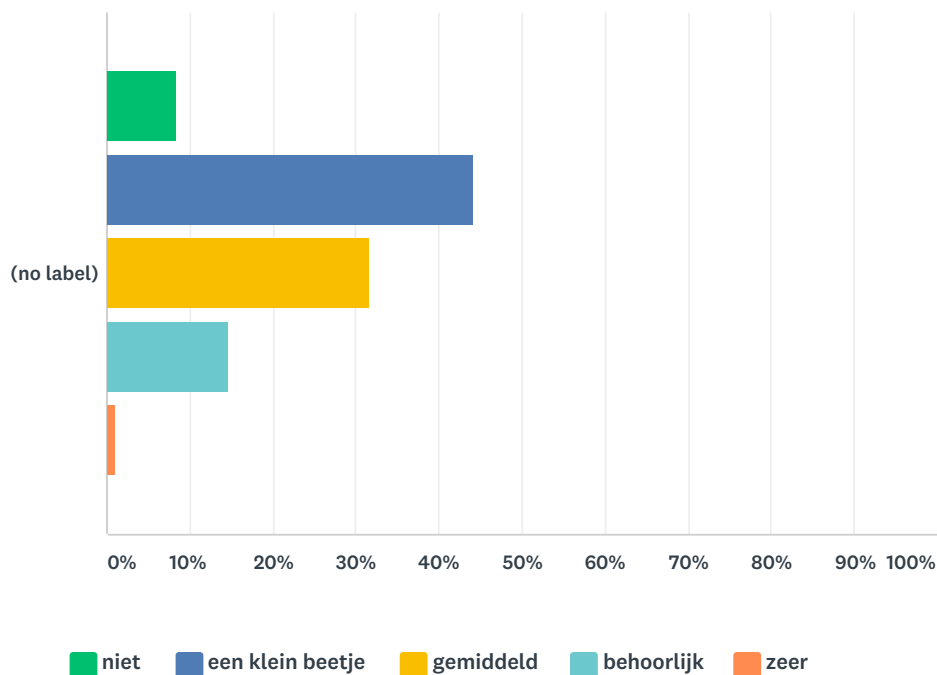
78	Dentons Europe LLP	9/13/2019 11:08 AM
79	weet ik niet	9/13/2019 10:54 AM
80	Houthoff	9/13/2019 10:47 AM
81	niet bekend	9/13/2019 10:46 AM
82	NICO	9/13/2019 9:07 AM
83	grotere kantoren	9/13/2019 9:04 AM
84	IT notaris	9/12/2019 11:43 PM
85	NICO	9/12/2019 9:06 PM
86	Hermans & Schuttevaer	9/12/2019 7:10 PM
87	Niet bij mij bekend	9/12/2019 6:10 PM
88	030 notariaat	9/12/2019 4:06 PM
89	--	9/12/2019 2:59 PM
90	Ik ken geen kantoren of samenwerkingsverbanden waarvan ik de indruk heb dat zij innovatief zijn.	9/12/2019 2:54 PM
91	Netwerk	9/12/2019 2:17 PM
92	.	9/12/2019 2:15 PM
93	ik vind dat ik me daar niet over uit mag laten	9/12/2019 2:05 PM
94	banken	9/12/2019 1:50 PM
95	geen	9/12/2019 1:47 PM
96	Kennedy van der Laan	9/12/2019 1:42 PM
#	2	DATE
1	Internationaal aangesloten kantoren	10/1/2019 4:37 PM
2	Notarieel	10/1/2019 12:59 PM
3	KNB	9/23/2019 5:41 PM
4	Houthoff	9/20/2019 3:55 PM
5	Van Doorne	9/19/2019 9:59 AM
6	Loyens	9/19/2019 9:53 AM
7	netwerk	9/19/2019 7:56 AM
8	Loyens Loeff	9/18/2019 9:58 PM
9	Nunotarissen.nl	9/18/2019 4:44 PM
10	grotere kantoren bijv. op Zuidas	9/18/2019 11:38 AM
11	De Brauw en Clifford	9/18/2019 10:52 AM
12	Loyens & Loeff	9/18/2019 10:14 AM
13	Van Doorne	9/18/2019 10:08 AM
14	Clifford	9/16/2019 11:01 PM
15	CMS	9/16/2019 9:03 PM
16	Hermans & Schuttevaer	9/16/2019 8:51 PM
17	Van Graffhorst notarissen	9/16/2019 4:29 PM
18	Allen & Overy	9/15/2019 10:14 AM
19	Allen & Overy	9/14/2019 3:14 PM
20	Nico	9/13/2019 5:16 PM
21	eindhoven	9/13/2019 3:49 PM
22	de grotere kantoren in het Westen van het land	9/13/2019 1:57 PM
23	EPN	9/13/2019 1:57 PM
24	De Brauw	9/13/2019 1:13 PM
25	Netwerk Notarissen	9/13/2019 12:50 PM

26	Banken	9/13/2019 12:36 PM
27	Grafhorst Utrecht	9/13/2019 12:26 PM
28	KNB	9/13/2019 12:23 PM
29	Netwerk Notarissen	9/13/2019 12:03 PM
30	Van Grafhorst in Utrecht	9/13/2019 11:59 AM
31	niche-spelers in het algemeen	9/13/2019 11:56 AM
32	Zuid-as	9/13/2019 11:51 AM
33	Van Benthem en Keulen	9/13/2019 11:43 AM
34	Pels Rijcken	9/13/2019 11:08 AM
35	Netwerk notarissen	9/13/2019 9:07 AM
36	niche kantoren	9/13/2019 9:04 AM
37	Formaat	9/12/2019 9:06 PM
38	Houthoff Buruma	9/12/2019 7:10 PM
39	Lambeck Harms	9/12/2019 4:06 PM
40	start-ups in het algemeen	9/12/2019 1:50 PM
41	Deloitte	9/12/2019 1:42 PM
#	3	DATE
1	Niche/boutique kantoren	10/1/2019 4:37 PM
2	dirkwager	9/23/2019 5:41 PM
3	Netwerk	9/19/2019 9:53 AM
4	Van Buitenen	9/18/2019 9:58 PM
5	A&O	9/18/2019 10:14 AM
6	Dentons	9/16/2019 11:01 PM
7	Efficiency kantoren	9/16/2019 9:03 PM
8	NIKO	9/16/2019 8:51 PM
9	Linde notarissen	9/16/2019 4:29 PM
10	De Brauw	9/15/2019 10:14 AM
11	Linklaters	9/14/2019 3:14 PM
12	Netwerk notarissen	9/13/2019 5:16 PM
13	Just	9/13/2019 12:26 PM
14	Olenz in Veenendaal	9/13/2019 11:59 AM
15	BvdV	9/13/2019 11:43 AM
16	Houthoff	9/13/2019 11:08 AM
17	zuidas kantoren	9/13/2019 9:07 AM
18	efficiency kantoren	9/13/2019 9:04 AM
19	Zuidas	9/12/2019 9:06 PM
20	Dirkwager	9/12/2019 7:10 PM
21	Het Notarieel	9/12/2019 4:06 PM
22	muziek branche	9/12/2019 1:50 PM
#	4	DATE
1	VBC	9/19/2019 9:53 AM
2	De Brauw	9/18/2019 9:58 PM
3	Jones Day	9/16/2019 11:01 PM
4	Advieskantoren	9/16/2019 9:03 PM
5	Pels Rijcken	9/12/2019 9:06 PM
6	Seydlitz	9/12/2019 4:06 PM

#	5	DATE
1	Houthoff	9/18/2019 9:58 PM
2	CMS Femke Stroucken Katja van Kranenburg	9/12/2019 9:06 PM

Q11 In welke mate vindt u het notariaat als geheel innovatief?

Answered: 95 Skipped: 42



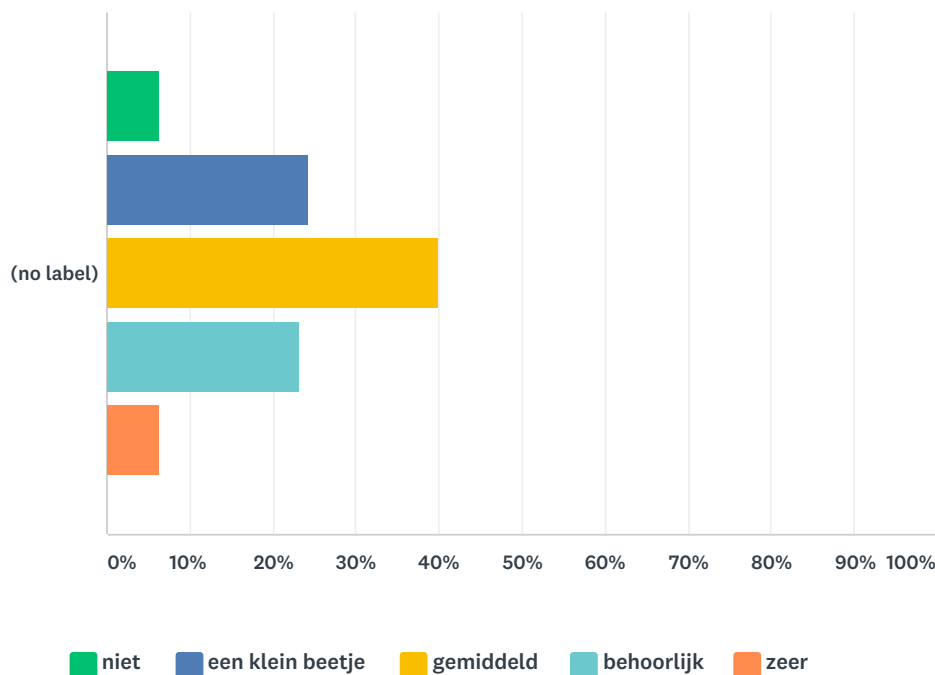
	NIET	EEN KLEIN BEETJE	GEMIDDELD	BEHOORLIJK	ZEER	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
(no label)	8.42%	44.21%	31.58%	14.74%	1.05%	95	2.56
	8	42	30	14	1		

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	Ik zie veel terughoudendheid	9/20/2019 3:57 PM
2	met name op de samenwerking, denk aan PEC en ECH. Digitale innovatie is alleen maar van de grond te krijgen door samen te werken op beroepsorganisatie niveau	9/19/2019 1:36 PM
3	De notariële beroepsregels zijn op punten niet meer van deze tijd	9/18/2019 11:05 AM
4	Meer dan sommige mensen denken. In vergelijking met andere beroepsgroepen zoals de advocatuur en belastingadviseurs liggen we mijlenver voor. Uiteraard kan het altijd nog beter.	9/16/2019 9:06 PM
5	De KNB is daar heel goed mee bezig!	9/16/2019 9:11 AM
6	lopen ver achter!!	9/13/2019 3:50 PM
7	Het zijn de ouderen, de harde kern die te koppig zijn.	9/13/2019 12:27 PM
8	Innovatie wordt gebruikt als term voor losse projecten en niet als visie voor het geheel. Verder wordt innovatie toegepast als reactie op initiatieven en ontwikkelingen (blockchain, poortwachter, online-BV) van anderen (techniek, wetgever, Europa). Uit de beroepsgroep zelf komt niet veel. NotarisID vind ik bijvoorbeeld niet zeer innovatief.	9/13/2019 12:10 PM
9	Feit dat digitale akte nu pas aan de orde is, vind ik laat. Het zit volgens mij een beetje in de aard van notarissen om hun kop niet teveel boven het maaiveld uit te steken. Daar ben ik zelf ook schuldig aan.	9/13/2019 12:07 PM
10	Goed dat er aan een notaris-ID wordt gewerkt en dat er een CDR is, maar de lopen niet bepaald voor op andere bedrijfstakken.	9/13/2019 12:06 PM
11	Mijns inziens zijn er nog heel wat stappen te maken, tenzij er achter de schermen hard wordt gewerkt en waar de leden nog niet van op de hoogte zijn.	9/13/2019 11:39 AM
12	Naar mijn idee kijken we goed naar wat er om ons heen gebeurt en spelen we daar ook goed op in	9/13/2019 9:06 AM
13	KNB wel, kantoren maar beperkt	9/12/2019 11:44 PM
14	KNB initieert wel veel (Innovatielabs). Maar opkomst is jammergenoeg mager.	9/12/2019 2:19 PM

15	Goede initiatieven van KNB en automatiseerders. Notariaat loopt al 70 ver vooruit tov andere zelfstandige beroepen zoals advocaten, accountants en artsen, als het om onnovatie gaat9 ! ste fax, 1ste interanet in Nederland, eerste tekstverwerkers in 1970	9/12/2019 2:08 PM
16	imago van de notaris is oubollig, maar de georganiseerde innovatielabs van de KNB zijn zeker vooruitstrevend te noemen.	9/12/2019 1:54 PM

Q12 In welke mate vindt u de KNB innovatief?

Answered: 95 Skipped: 42

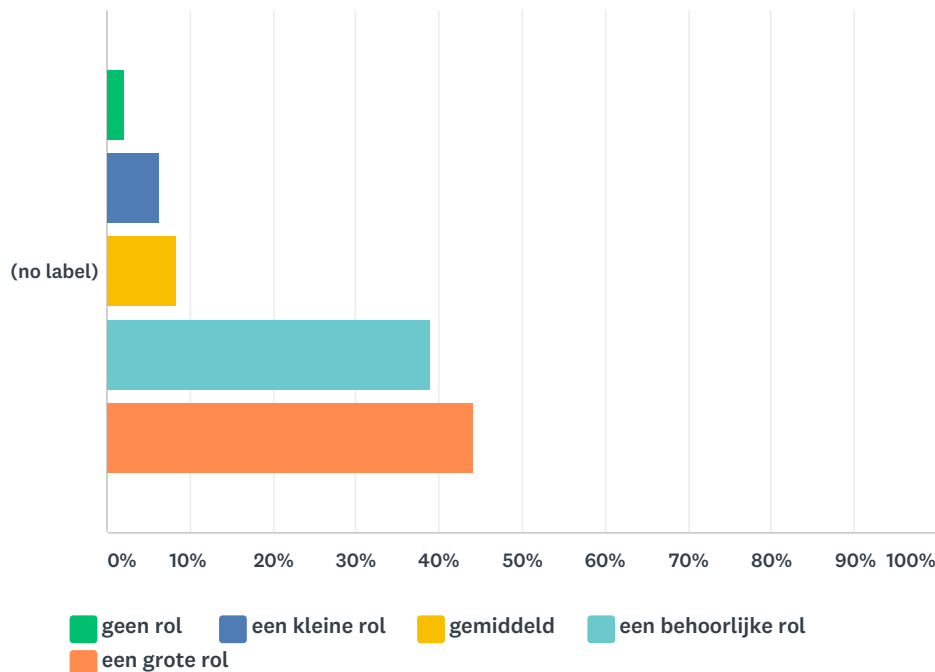


	NIET	EEN KLEIN BEETJE	GEMIDDELD	BEHOORLIJK	ZEER	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
(no label)	6.32%	24.21%	40.00%	23.16%	6.32%	95	2.99
	6	23	38	22	6		

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	(Berichtgeving) in afgelopen jaar veel verbeterd	10/1/2019 4:39 PM
2	Meer in woord dan in daad (maar ik begrijp ook wel dat het moeilijk voor hen is)	9/20/2019 3:57 PM
3	Van nabij zie ik dat KNB bij alle mogelijke plannen (die van belang voor notariaat zijn) probeert aan te haken, te ontwikkelen dan wel de leiding te nemen	9/19/2019 1:36 PM
4	Geen eigen koers, komt pas in actie als er bedreigingen zijn, dus in de regel te laat. Innovatie en monopolies verdragen elkaar slecht.	9/18/2019 10:00 PM
5	KNB springt goed in op trends. Helaas blijven ze soms wel in het verleden hangen en kijken ze niet (genoeg) naar wat de notaris aan de maatschappij kan bieden.	9/16/2019 9:06 PM
6	zie antwoord 11.	9/16/2019 9:11 AM
7	Bijv. een dilemma app	9/13/2019 5:21 PM
8	De KNB reageert slechts en heeft zich teruggetrokken (gedwongen wellicht) tot een knecht van de overheid. Alle lobby's slaan ogenschijnlijk dood zonder resultaat (UBO-register, CHAR, notarieel koopcontract), met als toppunt het voorstel voor de Wet wegnemen notariskosten bij algehele gemeenschap van goederen. Er wordt niet op tafel geslagen.	9/13/2019 12:10 PM
9	Krijg een goede indruk van de KNB. De initiatieven in het kader van blockchain en NotarisID worden door mij gewaardeerd.	9/13/2019 12:07 PM
10	idem als 11	9/13/2019 12:06 PM
11	Zou m.i. actiever kunnen en moeten zijn...	9/13/2019 11:39 AM
12	daar heb ik eigenlijk onvoldoende beeld van	9/13/2019 10:56 AM
13	ze doen hun best, maar zou nog wel beter kunnen. Ze moeten zorgen dat ze de boot niet missen.	9/13/2019 10:50 AM
14	zie boven	9/13/2019 9:06 AM
15	Er wordt heel veel gedaan alsof, maar het leidt tot helemaal niets. Zo lang ik in het notariaat werk, heeft de KNB nog niets bereikt.	9/12/2019 3:06 PM
16	zie vraag 11	9/12/2019 1:54 PM

Q13 In welke mate vindt u dat de KNB een rol zou moeten hebben bij technologische ontwikkelingen/innovatie ten behoeve van het notariaat?

Answered: 95 Skipped: 42



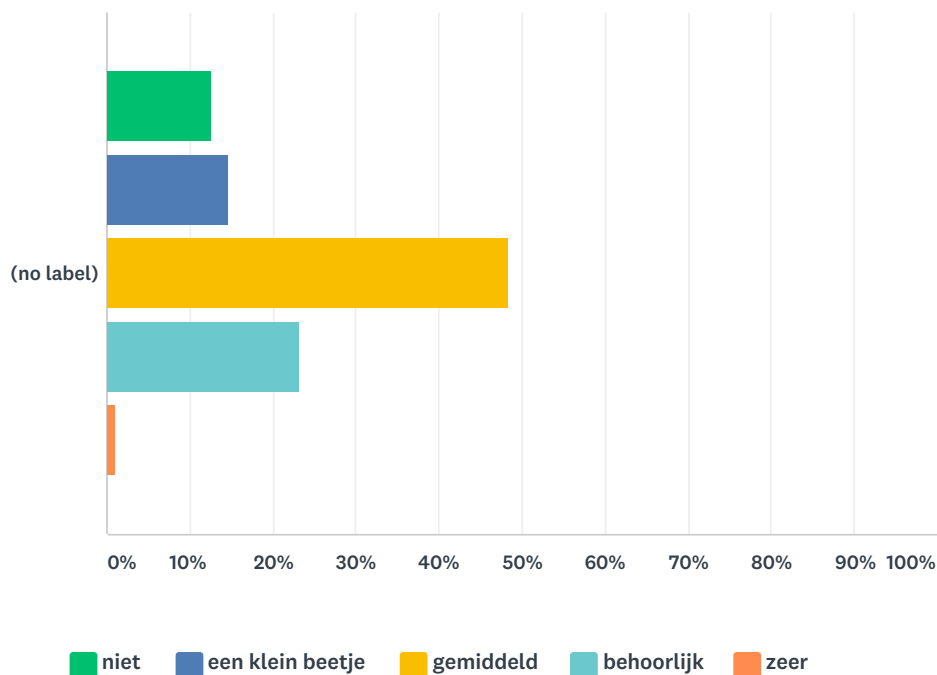
	GEEN ROL	EEN KLEINE ROL	GEMIDDELD	EEN BEHOORLIJKE ROL	EEN GROTE ROL	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
(no label)	2.11%	6.32%	8.42%	38.95%	44.21%	95	4.17
	2	6	8	37	42		

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	kerntaak van KNB is ondersteuning huidige notariaat en heeft publieke taak. Er zijn andere partijen die veel beter zijn dan de KNB op gebied van technologische ontwikkeling. Tuurlijk is het leuk om je er mee bezig te houden, maar het leidt op de wat langere termijn tot minder werkgelegenheid voor alle notarissen en medewerkers. En dat is nou juist geen taak van de KNB.	9/29/2019 12:35 PM
2	Met name in het aandragen van kennis hierover en het zijn van een platform hiervoor	9/20/2019 3:57 PM
3	Gezien de structuur van het notariaat is de KNB de spin in het web	9/19/2019 1:36 PM
4	het onderwerp is te groot om over te laten aan individuen. de KNB moet daar een lijn in aanbrengen.	9/19/2019 9:54 AM
5	de beroepsgroep als geheel is voor ICT bedrijven te kleinschalig om op grote schaal te innoveren. dat moet van een koepel komen, zoals KNB.	9/16/2019 1:15 PM
6	Om voor het gehele notariaat op te komen.	9/16/2019 9:11 AM
7	Zij hebben een voorbeeldfunctie	9/13/2019 5:21 PM
8	Notarissen zijn ondernemers. De rol van de KNB dient op dat gebied beperkt te blijven. Zij moet als belangenbehartiger optreden - zie vorige vraag. Nu gaat de KNB bijvoorbeeld bepalen welke scanners we moeten aanschaffen voor identificatie. Dat kan ik zelf. Mijn belangen behartigen in mijn eentje kan ik minder goed.	9/13/2019 12:10 PM
9	Als notaris wordt je in je innovatie deels belemmerd door de wetgeving. De KNB is de partij die daarin verandering aan kan brengen. Voor een deel is het overigens ook aan de notariskantoren zelf. Dat hoort bij ondernemen.	9/13/2019 12:07 PM
10	Individuele kantoren of samenwerkingsverbanden hebben hiervoor onvoldoende slagkracht. De meeste kantoren hebben geen idee wat voor lawine van digitalisering eraan komt.	9/13/2019 12:06 PM

11	Naar mijn gevoel wordt het nog niet heel breed gedragen binnen het notariaat dat we aan moeten haken/voor moeten lopen op het gebied van technologische ontwikkelingen/innovatie, dan is het goed als de beroepsorganisatie hier een rol in vervult	9/13/2019 11:46 AM
12	Omdat het voor veel kantoren niet zal lonen om dat op individueel niveau te regelen	9/13/2019 10:56 AM
13	KNB moet voorop lopen en ook lobbyen bij de politiek, zodat wetgeving aangepast wordt aan digitalisering.	9/13/2019 10:50 AM
14	de ontwikkelingen gaan erg snel. Voor individuele kantoren is het lastig om alles bij te houden	9/13/2019 9:06 AM
15	Nu te groot(s).	9/12/2019 4:07 PM
16	De KNB is een publiekrechtelijke orde die tot taak heeft het bevorderen van het goede functioneren van het notariaat. Er is geen ruimte voor belangenbehartiging van haar leden en er is geen know how over technologische ontwikkelingen. Kijk wat er met Diginotar is gebeurd. Laat de techneuten beoordelen wat voor juristen technisch haalbaar is. Ik ken notarissen die hun akten niet zelf naar het Kadaster kunnen verzenden; die laten het over aan hun personeel, die daarmee beschikken over info die zij niet zouden moeten hebben.	9/12/2019 3:06 PM
17	KNB moet voortrekker zijn om de notarissen voor te bereiden op de komende ontwikkelingen	9/12/2019 1:54 PM

Q14 In welke mate vindt u uw softwareleverancier innovatief?

Answered: 95 Skipped: 42



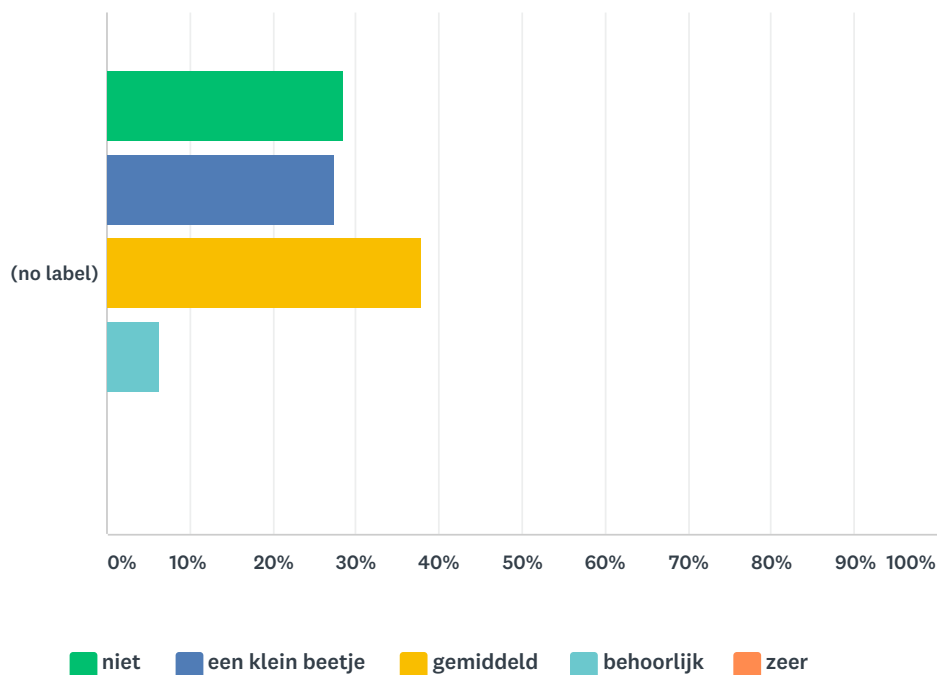
	NIET	EEN KLEIN BEETJE	GEMIDDELD	BEHOORLIJK	ZEER	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
(no label)	12.63%	14.74%	48.42%	23.16%	1.05%	95	2.85
	12	14	46	22	1		

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	Ontbreekt aan initiatief door afwezigheid van behoefte	10/1/2019 4:39 PM
2	men implementeert nieuwe ontwikkelingen, maar vaak rammelt het links en rechts	9/29/2019 12:35 PM
3	Niet zo mee bekend	9/20/2019 3:57 PM
4	Eigenlijk niet. Pas met het nobilex initiatief lijken de software leveranciers te bewegen. Dit hadden ze jaren eerder moeten doen. We zijn nu met een inhaalslag bezig.	9/19/2019 1:36 PM
5	Geen idee	9/18/2019 11:05 AM
6	Ik ben hier niet mee bekend binnen kantoor	9/16/2019 4:59 AM
7	Geen idee. Ik zie er weinig van.	9/15/2019 10:18 AM
8	Geen idee - daar ben ik niet van op de hoogte	9/13/2019 5:21 PM
9	Van Brug	9/13/2019 3:50 PM
10	De softwareleveranciers volgen de vraag. Zij creëren weinig vraag naar mijn mening.	9/13/2019 12:10 PM
11	Als het aan mij lag hadden we al lang een andere softwareleverancier. Heb het idee dat andere softwareleveranciers wel innovatiever zijn. Overstappen naar Nobilex is een serieuze overweging binnen kantoor. Het algemene beeld van software in het notariaat is niet bijster positief, hoewel ik daarbij afga op geluiden van mede-notarissen en publiek toegankelijke informatie. Functionaliteit is in de meeste gevallen belangrijker dan gebruiksvriendelijkheid. Gebruikerservaring heeft vaak niet de prioriteit die het volgens mij zou moeten hebben.	9/13/2019 12:07 PM
12	Van Brug is echt een club van amateurs. Veel geblaat en weinig wol.	9/13/2019 12:06 PM
13	Assyst	9/13/2019 11:47 AM
14	hier heb ik helaas geen zicht op	9/13/2019 11:46 AM
15	weet ik niet	9/13/2019 10:56 AM
16	Helaas maken wij maar zeer beperkt gebruik van een (verouderd) software system. Ik denk dat de leverancier wel innovatief is, maar daar krijgen wij niet veel van mee.	9/13/2019 10:50 AM

17	Hoe kan ik dat überhaupt beoordelen? Ik ben een jurist die al blij is dat hij weet hoe zijn smartphone werkt. Het antwoord is dus: kan ik niet beoordelen.	9/12/2019 3:06 PM
18	Assyst komt goed mee.	9/12/2019 1:54 PM

Q15 In welke mate vindt u het handelsregister innovatief?

Answered: 95 Skipped: 42

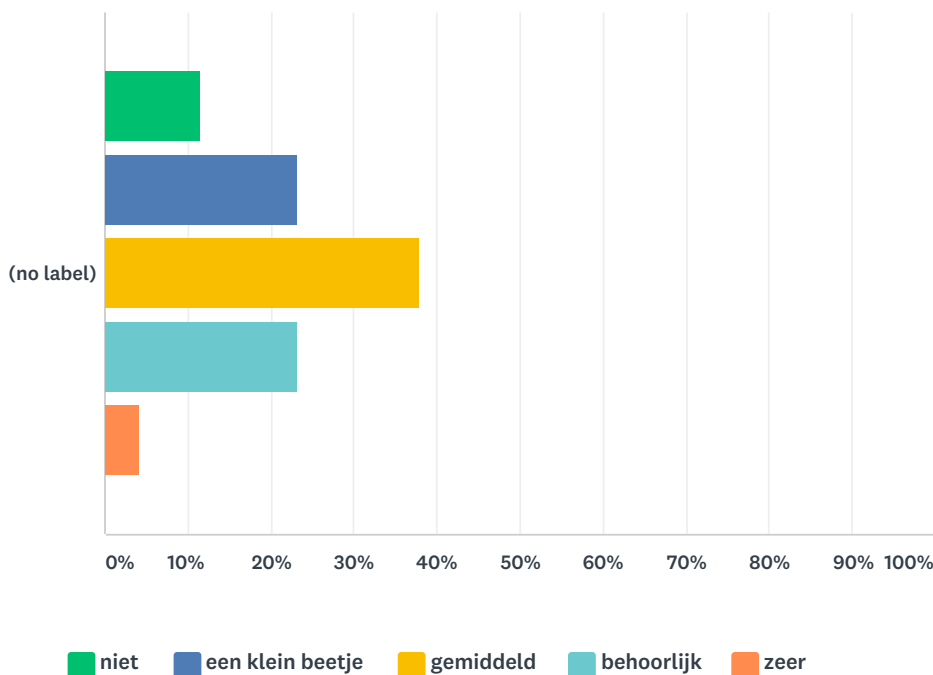


	NIET	EEN KLEIN BEETJE	GEMIDDELD	BEHOORLIJK	ZEER	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
(no label)	28.42%	27.37%	37.89%	6.32%	0.00%	95	2.22
	27	26	36	6	0		

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	Te weinig (zichtbaar)	10/1/2019 4:39 PM
2	Redelijk handige tools bij de KvK, maar kan denk ik nog wel beter	9/20/2019 3:57 PM
3	KVK gaat ontzettend traag, dat moet veel sneller.	9/19/2019 1:36 PM
4	Het zou een vooruitgang zijn indien nog meer registraties online kunnen worden gedaan en als er bijvoorbeeld bij het deponeren van fusie- of splitsingsstukken niet meer separaat jaarrekeningen hoeven te worden aangeleverd die al bij het handelsregister aanwezig zijn.	9/18/2019 11:05 AM
5	In elk geval is er digitale ontsluiting. Maar dat was 15 jaar geleden ook al zo.	9/15/2019 10:18 AM
6	Veel zaken kunnen nog niet digitaal worden ingediend / geregeld.	9/13/2019 5:21 PM
7	Deze organisatie heeft zichzelf helemaal weggeprotocolliseerd en opgesloten in een geautomatiseerd systeem. Iets anders merk ik er althans niet van.	9/13/2019 12:10 PM
8	steeds meer kan digitaal	9/13/2019 10:56 AM
9	de website is gebruiksonvriendelijk	9/13/2019 10:50 AM
10	online stukken indienen	9/13/2019 9:06 AM
11	Het handelsregister doet het digitaal altijd goed, voor zover ik kan beoordelen.	9/12/2019 3:06 PM
12	te veel uitzonderingen die handmatig verwerkt moeten worden	9/12/2019 1:54 PM

Q16 In welke mate vindt u het kadaster innovatief?

Answered: 95 Skipped: 42



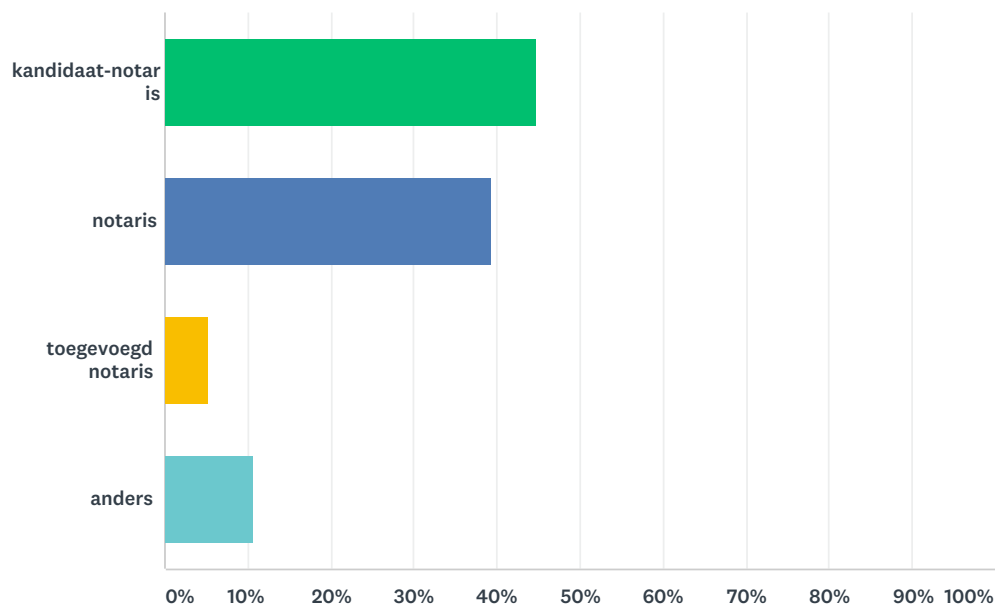
	NIET	EEN KLEIN BEETJE	GEMIDDELD	BEHOORLIJK	ZEER	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
(no label)	11.58%	23.16%	37.89%	23.16%	4.21%	95	2.85
	11	22	36	22	4		

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	Te weinig (zichtbaar). Indruk bestaat dat zij op grote achterstand stonden	10/1/2019 4:39 PM
2	ben zeer onder de indruk van het kadaster, innovatie, ondersteuning notaris, bereikbaarheid uitstekend, nauwelijks storingen	9/29/2019 12:35 PM
3	Mooie producten, ben benieuwd wat ze in toekomst kunnen (3D kadaster?)	9/20/2019 3:57 PM
4	Kadaster lijkt andere zaken belangrijk te vinden zoals KIK: dat heeft teveel tijd en geld gekost. Hadden ze samen met notariaat moeten doen, dan hadden we pas echt slagen kunnen maken.	9/19/2019 1:36 PM
5	maak ik geen gebruik van	9/18/2019 1:49 PM
6	Geen idee	9/18/2019 11:05 AM
7	Echter door KIK bepaalt het kadaster hoe een akte eruit komt te zien en niet de notaris	9/16/2019 9:11 AM
8	Weinig verschil met hoe het 10 jaar geleden werkte.	9/15/2019 10:18 AM
9	Bijv. Splits	9/13/2019 5:21 PM
10	want overigens geen pré is	9/13/2019 1:58 PM
11	Het Kadaster is met name gericht op haar eigen belangen. De belangen van de belangrijkste ketenpartner lijken er niet toe te doen. Die worden hooguit toevallig behartigd wanneer het Kadaster iets wijzigt.	9/13/2019 12:10 PM
12	Superorganisatie. Lopen ver vooruit!	9/13/2019 12:06 PM
13	logge ambtelijke in zichzelf gekeerde organisatie	9/13/2019 11:49 AM
14	verbetering van KIK duurt erg lang	9/13/2019 11:47 AM
15	Hier heb ik geen zicht op, ben werkzaam in het ondernemingsrecht	9/13/2019 11:46 AM
16	Ik vermoed dat het Kadaster ook een blockchain aan het bouwen is - achter de schermen	9/13/2019 11:39 AM
17	kik akten	9/13/2019 10:56 AM
18	steeds verdere ontwikkeling van mogelijkheden en services, denk aan splits etc.	9/13/2019 10:50 AM
19	online stukken indienen en opvragen	9/13/2019 9:06 AM

20	Ik heb een hele goed indruk van het Nederlands Kadaster en denk, dat zij technisch veel verder zijn dan enig ander vergelijkbare administratie van grondpercelen ter wereld.	9/12/2019 3:06 PM
21	KIK-akten zijn innovatief, maar het scheepskadaster is zeer ouderwets en evalueert niet mee.	9/12/2019 1:54 PM

Q17 Wat is uw functie op kantoor?

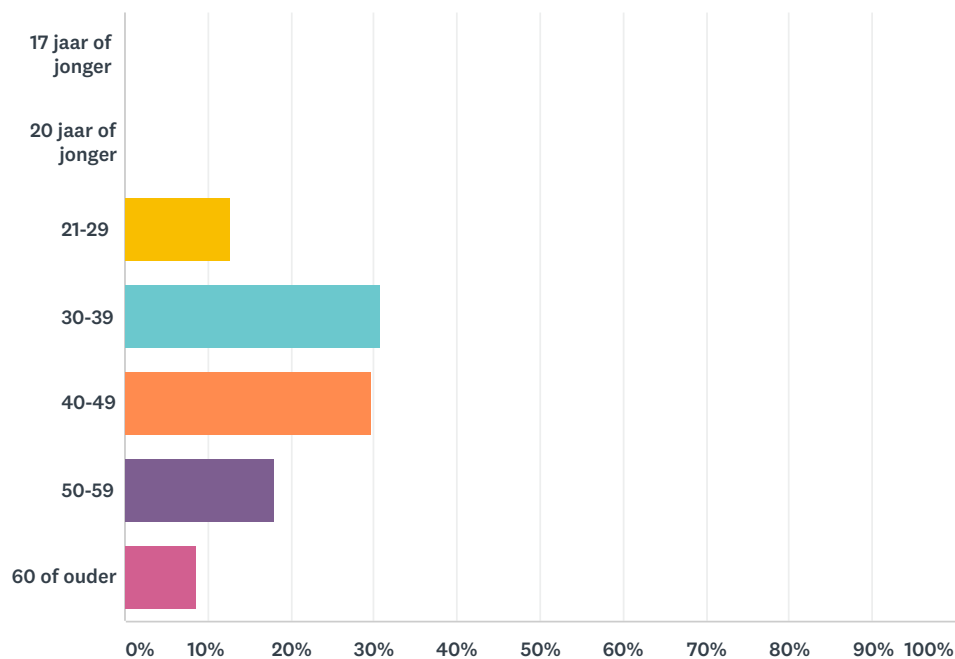
Answered: 94 Skipped: 43



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
kandidaat-notaris	44.68%	42
notaris	39.36%	37
toegevoegd notaris	5.32%	5
anders	10.64%	10
TOTAL		94

Q18 Wat is uw leeftijd?

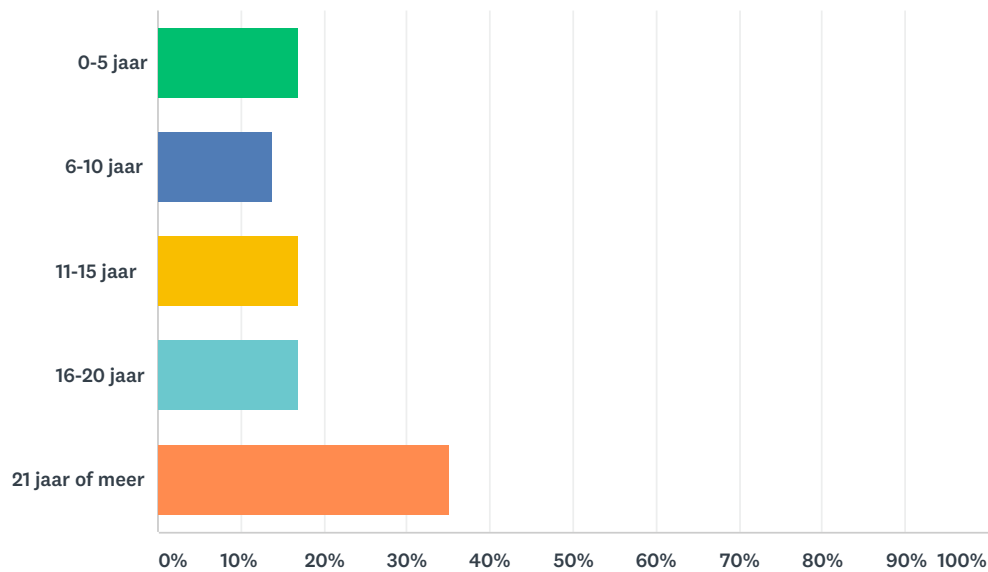
Answered: 94 Skipped: 43



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
17 jaar of jonger	0.00%	0
20 jaar of jonger	0.00%	0
21-29	12.77%	12
30-39	30.85%	29
40-49	29.79%	28
50-59	18.09%	17
60 of ouder	8.51%	8
TOTAL		94

Q19 Hoeveel jaar bent u ongeveer werkzaam in het notariaat?

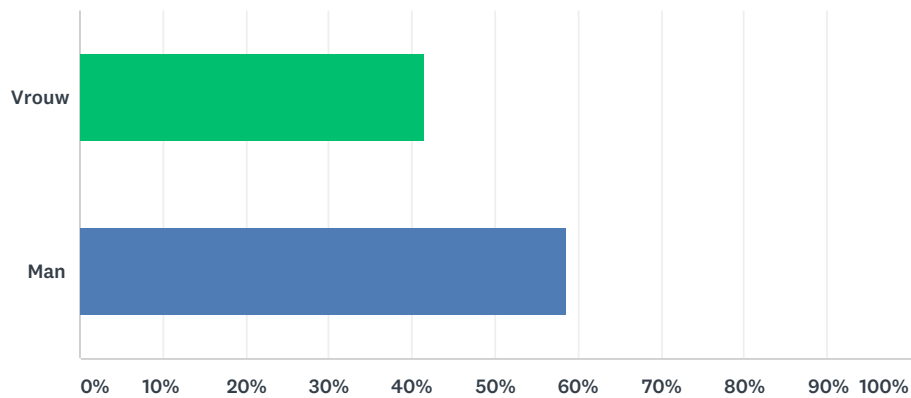
Answered: 94 Skipped: 43



ANSWER CHOICES	RESPONSES
0-5 jaar	17.02%16
6-10 jaar	13.83%13
11-15 jaar	17.02%16
16-20 jaar	17.02%16
21 jaar of meer	35.11%33
TOTAL	94

Q20 Wat is uw geslacht?

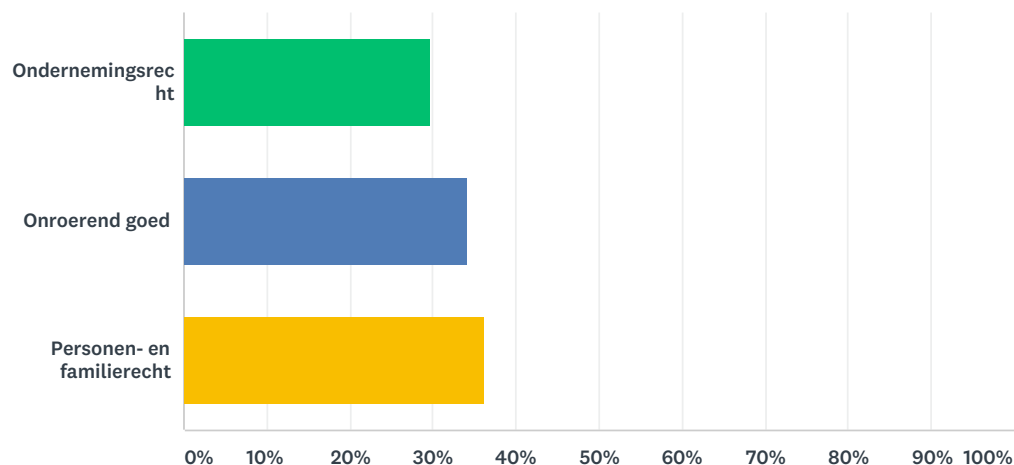
Answered: 94 Skipped: 43



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Vrouw	41.49%	39
Man	58.51%	55
TOTAL		94

Q21 Met welk rechtsgebied houdt u zich het meeste bezig?

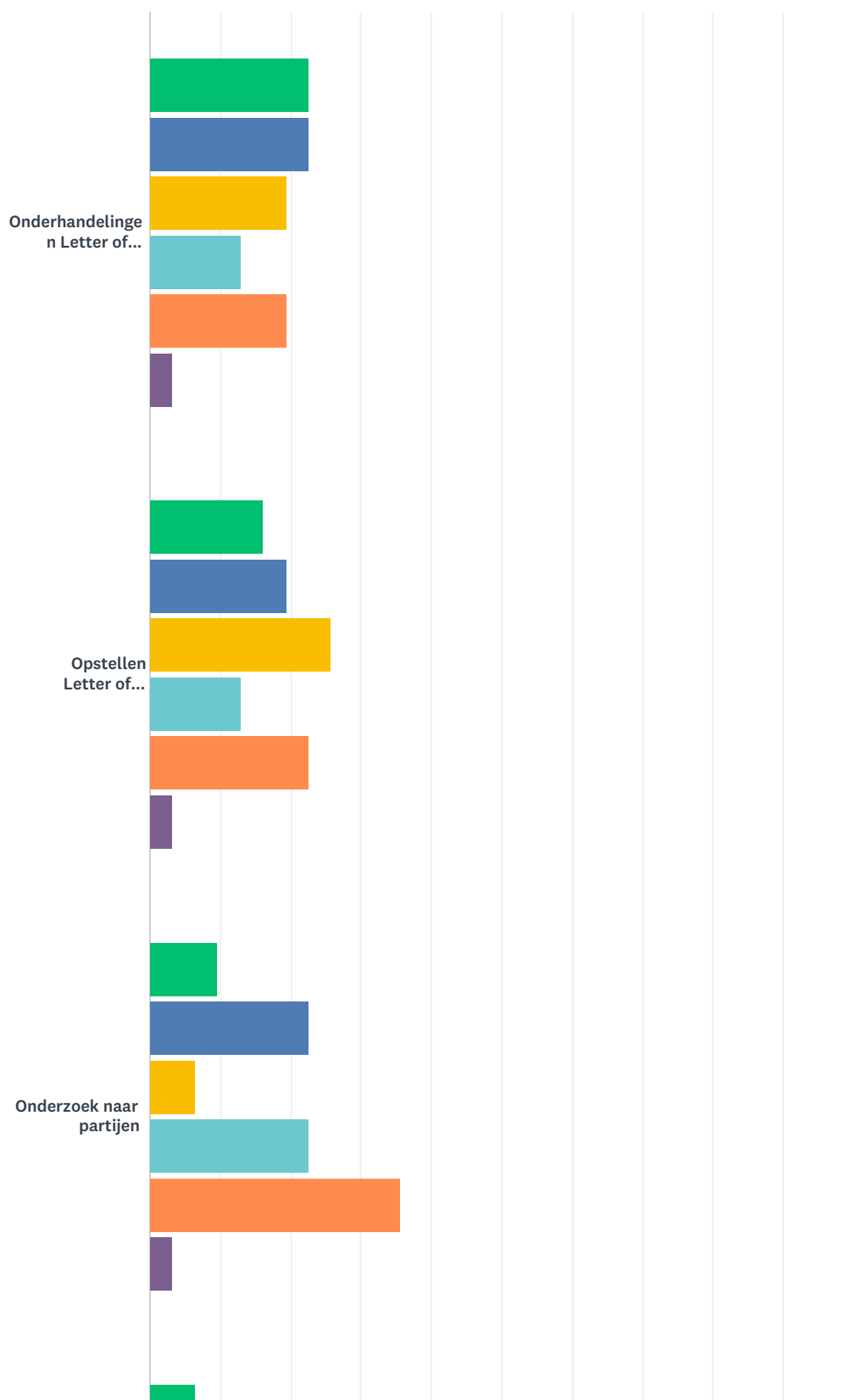
Answered: 94 Skipped: 43

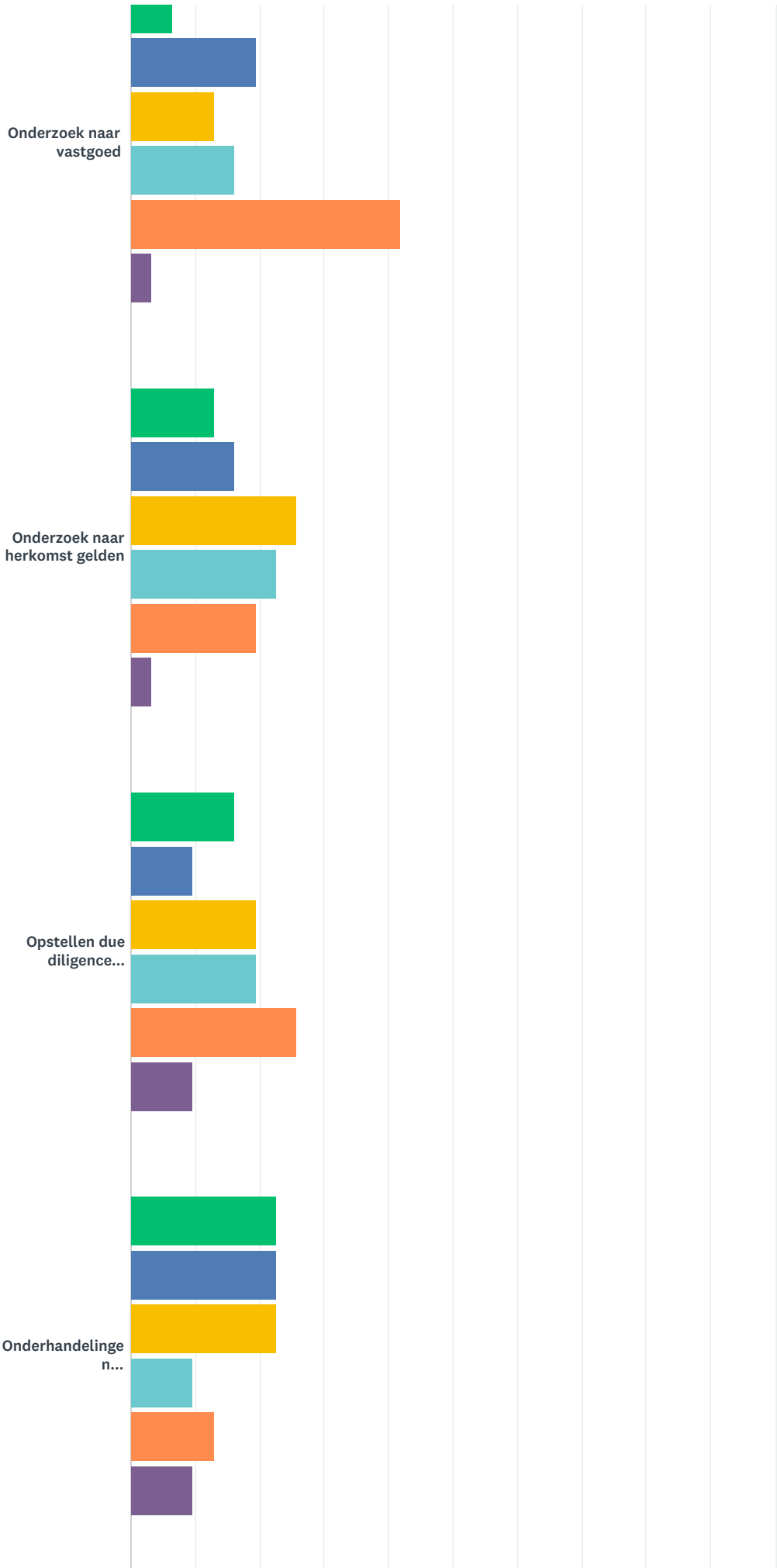


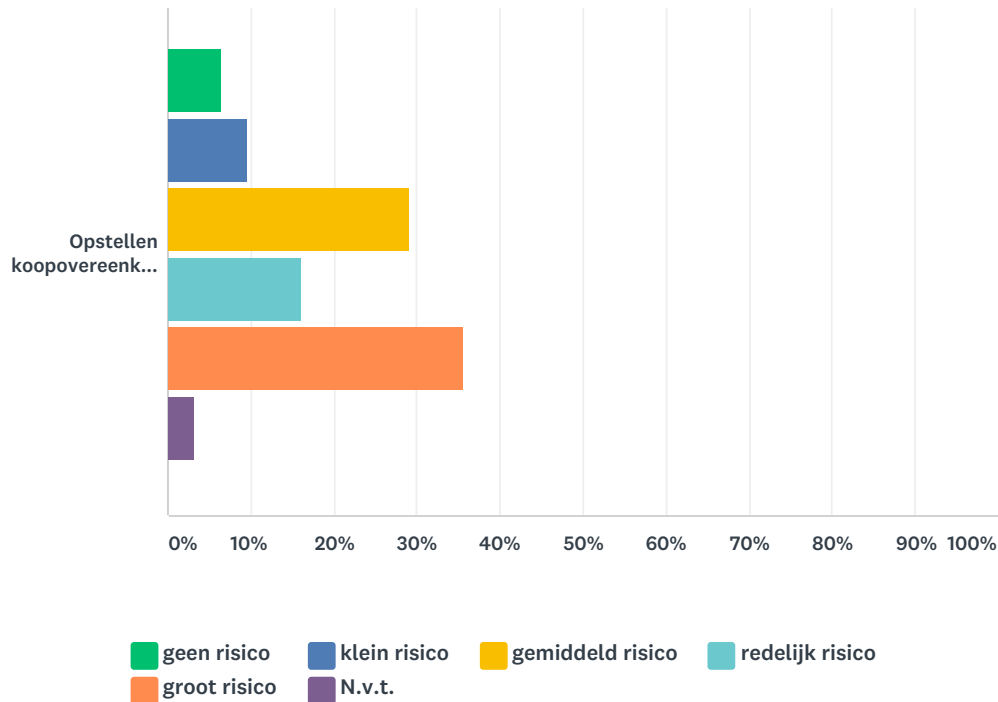
ANSWER CHOICES		RESPONSES	
Ondernemingsrecht		29.79%	28
Onroerend goed		34.04%	32
Personen- en familierecht		36.17%	34
TOTAL			94

Q22 In welke mate bestaat er naar uw mening een risico dat de koopfase van een vastgoedtransactie door technologische ontwikkelingen wordt beïnvloed, waardoor mogelijk andere partijen dan een notaris (delen van) deze werkzaamheden kunnen gaan overnemen?

Answered: 31 Skipped: 106





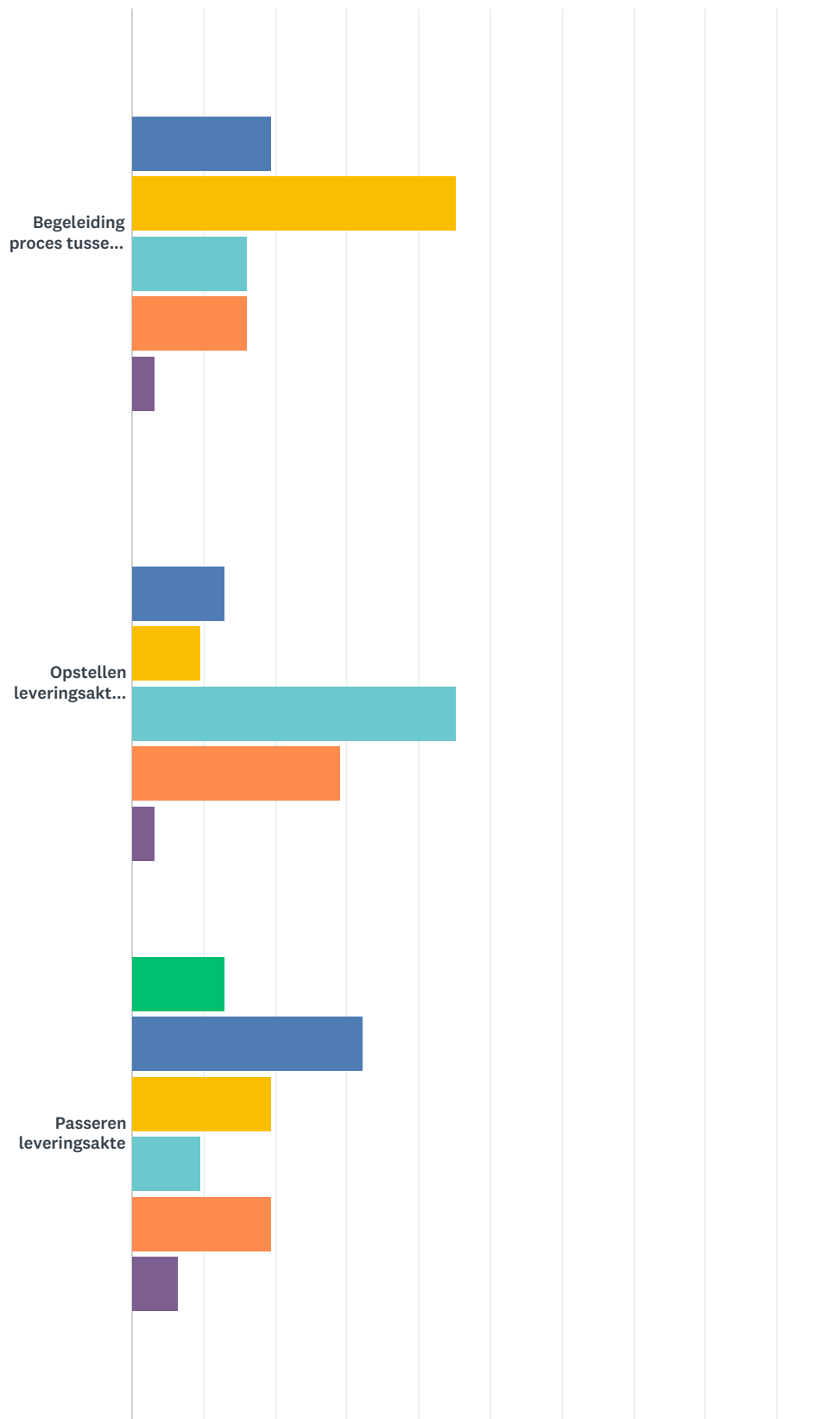


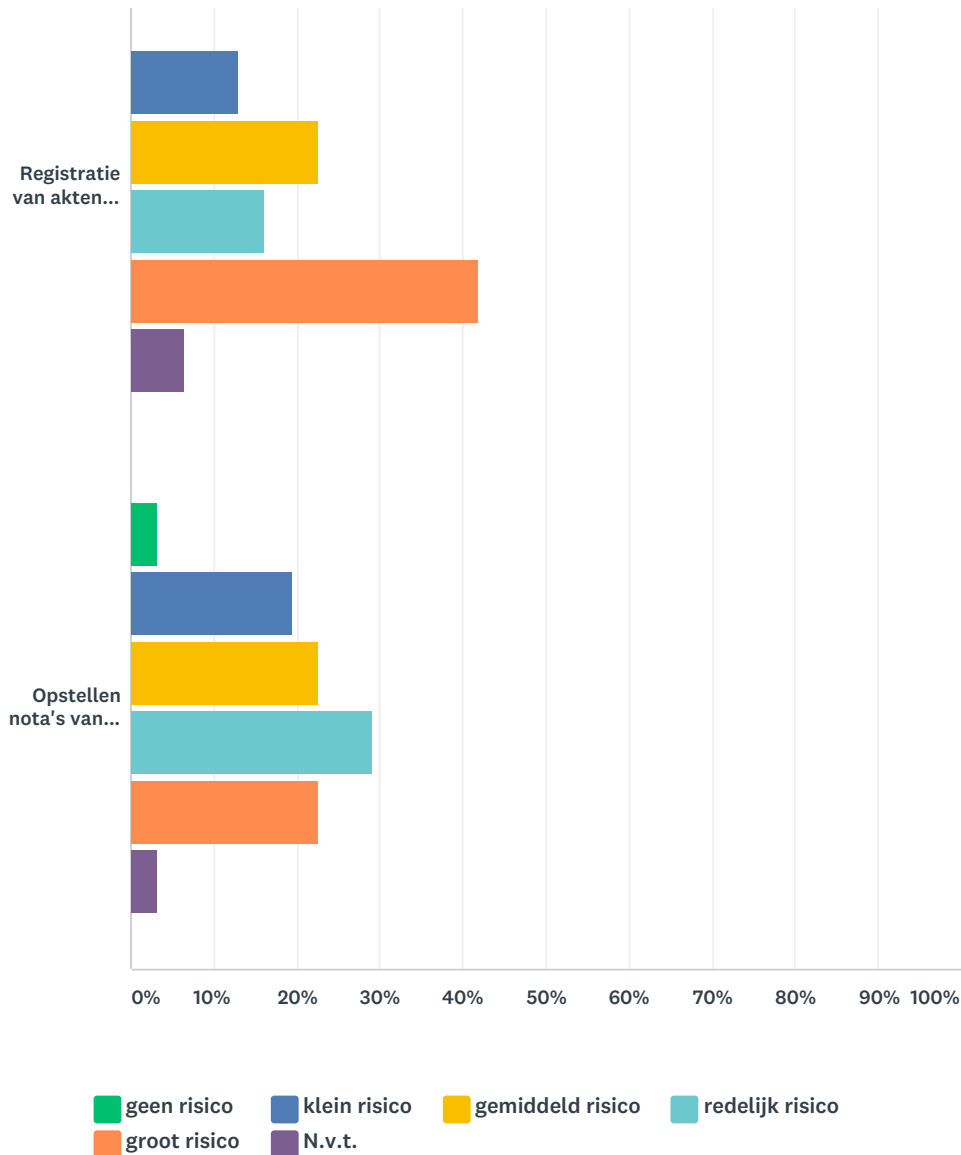
	GEEN RISICO	KLEIN RISICO	GEMIDDELD RISICO	REDELIJK RISICO	GROOT RISICO	N.V.T.	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Onderhandelingen Letter of Intent	22.58% 7	22.58% 7	19.35% 6	12.90% 4	19.35% 6	3.23% 1	31	2.83
Opstellen Letter of Intent	16.13% 5	19.35% 6	25.81% 8	12.90% 4	22.58% 7	3.23% 1	31	3.07
Onderzoek naar partijen	9.68% 3	22.58% 7	6.45% 2	22.58% 7	35.48% 11	3.23% 1	31	3.53
Onderzoek naar vastgoed	6.45% 2	19.35% 6	12.90% 4	16.13% 5	41.94% 13	3.23% 1	31	3.70
Onderzoek naar herkomst gelden	12.90% 4	16.13% 5	25.81% 8	22.58% 7	19.35% 6	3.23% 1	31	3.20
Opstellen due diligence rapport	16.13% 5	9.68% 3	19.35% 6	19.35% 6	25.81% 8	9.68% 3	31	3.32
Onderhandelingen koopovereenkomst	22.58% 7	22.58% 7	22.58% 7	9.68% 3	12.90% 4	9.68% 3	31	2.64
Opstellen koopovereenkomst	6.45% 2	9.68% 3	29.03% 9	16.13% 5	35.48% 11	3.23% 1	31	3.67

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	er zijn juristen genoeg die uitstekend in staat zijn om dat werk over te nemen. Het is een illusie om te denken dat alleen een notaris dat goed kan.	9/29/2019 12:48 PM
2	NB: in een groot gedeelte van de NL wordt de koopfase al niet begeleidt door een notaris.	9/18/2019 2:24 PM
3	Op een gemiddeld notariskantoor zullen bovenstaande handelingen incidenteel worden verricht. De huidige praktijk is dat advocaten dit meestal doen. De vraag had men dus moeten omdraaien. Zou de notaris de volgende werkzaamheden van de advocatuur kunnen overnemen. Het antwoord hierop is volmondig: ja! Het bewijs is mijn praktijk.	9/16/2019 9:10 PM

Q23 In welke mate bestaat er naar uw mening een risico dat de leveringsfase van een vastgoedtransactie door technologische ontwikkelingen wordt beïnvloed, waardoor mogelijk andere partijen dan een notaris (delen van) deze werkzaamheden kunnen gaan overnemen?

Answered: 31 Skipped: 106



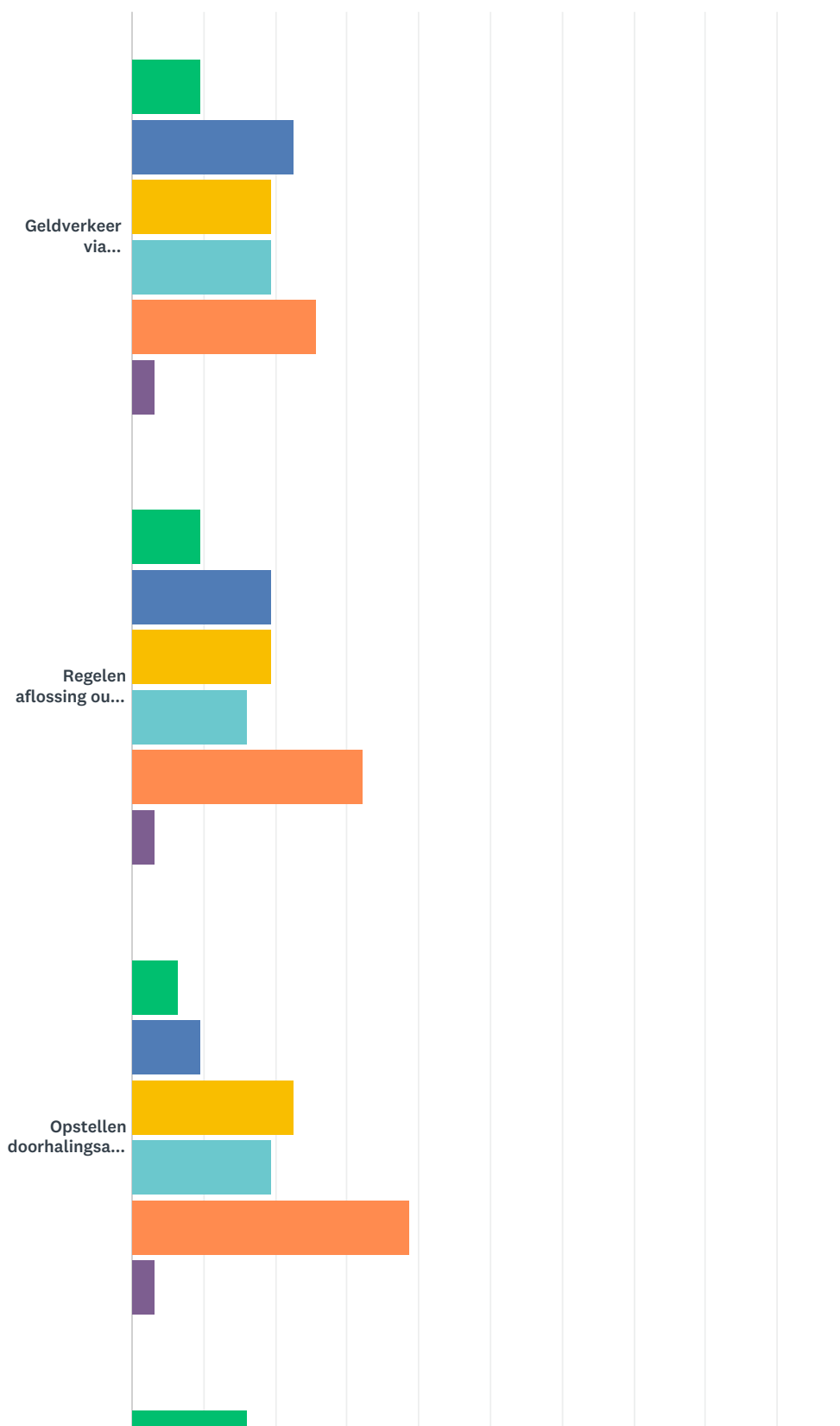


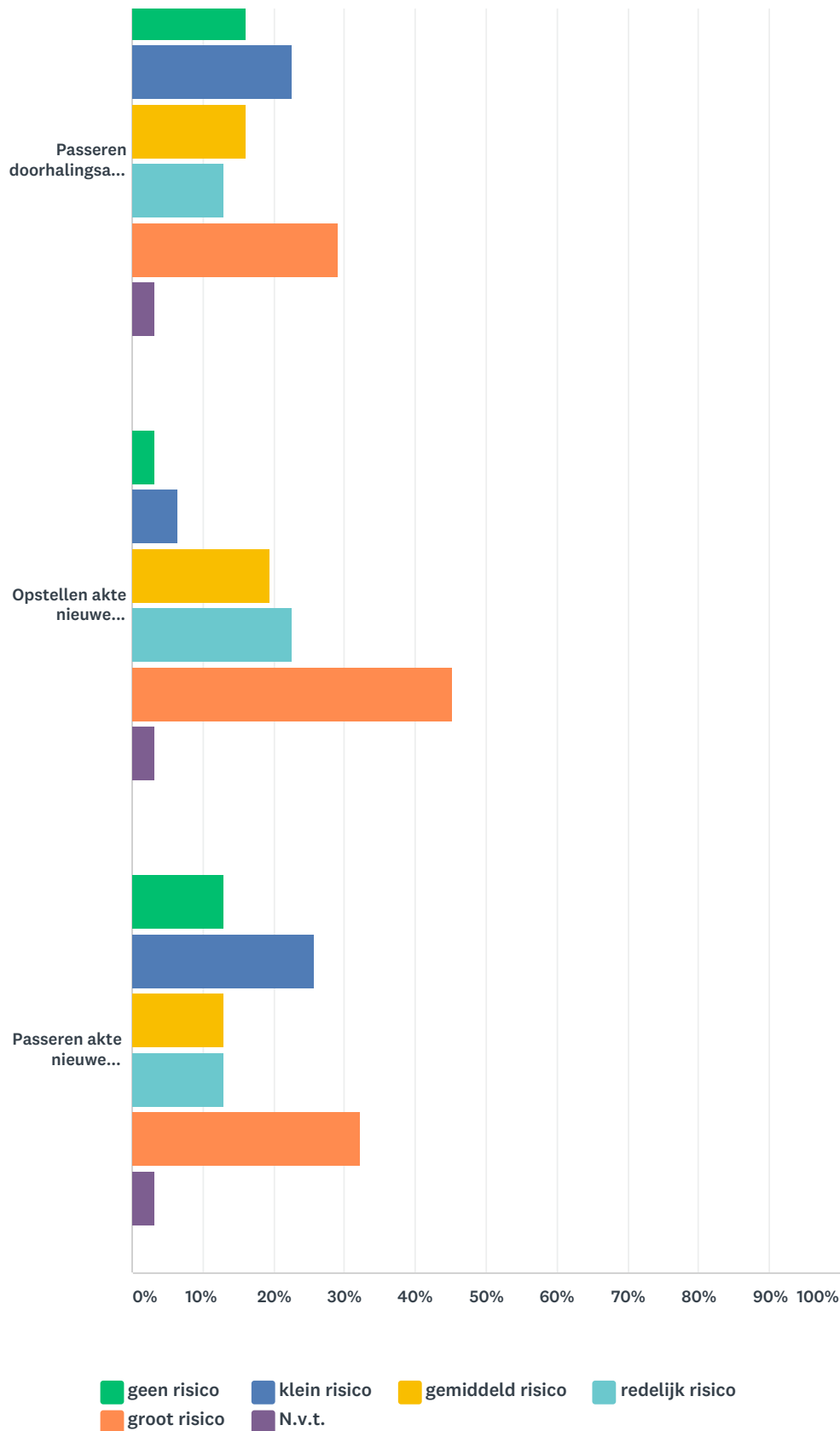
	GEEN RISICO	KLEIN RISICO	GEMIDDELD RISICO	REDELIJK RISICO	GROOT RISICO	N.V.T.	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Begeleiding proces tussen koop en levering	0.00% 0	19.35% 6	45.16% 14	16.13% 5	16.13% 5	3.23% 1	31	3.30
Opstellen leveringsakte en volmachten	0.00% 0	12.90% 4	9.68% 3	45.16% 14	29.03% 9	3.23% 1	31	3.93
Passeren leveringsakte	12.90% 4	32.26% 10	19.35% 6	9.68% 3	19.35% 6	6.45% 2	31	2.90
Registratie van akten (levering, doorhaling, hypotheek) bij het kadaster	0.00% 0	12.90% 4	22.58% 7	16.13% 5	41.94% 13	6.45% 2	31	3.93
Opstellen nota's van afrekening	3.23% 1	19.35% 6	22.58% 7	29.03% 9	22.58% 7	3.23% 1	31	3.50

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	Wij zijn niet zo uniek als we denken. Er zijn allang andere partijen die deze werkzaamheden aanbieden. Er hoeft maar 1 grote partij op te staan die super efficient kan werken en het is gebeurd. In 15 jaar zijn de notaristarieven fors gedaald, door simpel internet. Allerlei creatieve geesten en site- bouwers hebben handig gebruik gemaakt van de consument die minder wil betalen. Dus ja, groot risico dat ANDERE PARTIJEN de vermeende notarisactiviteiten gaan overnemen.	9/29/2019 12:48 PM
2	de technologie zal ons inhalen	9/13/2019 1:56 PM

Q24 In welke mate bestaat er naar uw mening een risico dat de financieringsfase van een vastgoedtransactie door technologische ontwikkelingen wordt beïnvloed, waardoor mogelijk andere partijen dan een notaris (delen van) deze werkzaamheden kunnen gaan overnemen?

Answered: 31 Skipped: 106





	GEEN RISICO	KLEIN RISICO	GEMIDDELD RISICO	REDELIJK RISICO	GROOT RISICO	N.V.T.	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Geldverkeer via kwaliteitsrekening	9.68% 3	22.58% 7	19.35% 6	19.35% 6	25.81% 8	3.23% 1	31	3.30
Regelen aflossing oude lening	9.68% 3	19.35% 6	19.35% 6	16.13% 5	32.26% 10	3.23% 1	31	3.43
Opstellen doorhalingsakte oude hypotheek	6.45% 2	9.68% 3	22.58% 7	19.35% 6	38.71% 12	3.23% 1	31	3.77

Passeren doorhalingsakte oude hypotheek	16.13% 5	22.58% 7	16.13% 5	12.90% 4	29.03% 9	3.23% 1	31	3.17
Opstellen akte nieuwe hypotheek	3.23% 1	6.45% 2	19.35% 6	22.58% 7	45.16% 14	3.23% 1	31	4.03
Passeren akte nieuwe hypotheek	12.90% 4	25.81% 8	12.90% 4	12.90% 4	32.26% 10	3.23% 1	31	3.27

#	OVERIGE (GEEF NADERE TOELICHTING)	DATE
1	ik ben ervan overtuigd dat er over 15 jaar de helft notarissen over zijn en de werkgelegenheid binnen notariaat meer dan gehalveerd zal zijn.	9/29/2019 12:48 PM
2	Dit betreft nagenoeg puur notariële taken. Een verkoper en koper willen omwille van zekerheid dat zowel de doorhaling / aflossing goed gaat. Dat lijkt me typisch rol voor notaris.	9/13/2019 10:58 AM

Bijlage 2: Uitkomsten statistische toetsen

De volgende statistische toetsen (Chi-kwadraattoets) is uitgevoerd om te onderzoeken of verschillen in antwoorden tussen groepen respondenten in hun mening over de onderzochte onderwerpen op toeval berusten. Uit de toetsen volgen geen significante resultaten.

2.1. Mate van bedreiging door technologische ontwikkelingen afgezet tegen de leeftijdscategorie van de respondent.

ONDERNEMINGSRECHT

vraag1	leeftijd					Total
	21-29	30-39	40-49	50-59	60 of o..	
behoorlijke bedreig..	3 4.6	11 11.1	14 10.7	8 6.5	0 3.1	36 36.0
geen bedreiging	0 0.3	1 0.6	1 0.6	0 0.4	0 0.2	2 2.0
gemiddelde bedreiging	6 3.7	10 8.9	7 8.6	2 5.2	4 2.5	29 29.0
grote bedreiging	0 1.7	3 4.0	2 3.9	5 2.4	3 1.1	13 13.0
kleine bedreiging	3 1.8	4 4.3	4 4.2	2 2.5	1 1.2	14 14.0
Total	12 12.0	29 29.0	28 28.0	17 17.0	8 8.0	94 94.0

Pearson chi2(16) = 21.1203 Pr = 0.174
Cramér's V = 0.2370

VASTGOED

vraag2	leeftijd					Total
	21-29	30-39	40-49	50-59	60 of o..	
behoorlijke bedreig..	3 5.1	13 12.3	14 11.9	6 7.2	4 3.4	40 40.0
geen bedreiging	0 0.1	1 0.3	0 0.3	0 0.2	0 0.1	1 1.0
gemiddelde bedreiging	4 3.1	10 7.4	5 7.1	4 4.3	1 2.0	24 24.0
grote bedreiging	2 2.4	3 5.9	6 5.7	6 3.4	2 1.6	19 19.0
kleine bedreiging	3 1.3	2 3.1	3 3.0	1 1.8	1 0.9	10 10.0
Total	12 12.0	29 29.0	28 28.0	17 17.0	8 8.0	94 94.0

Pearson chi2(16) = 12.8178 Pr = 0.686
Cramér's V = 0.1846

FAMILIERECHT

vraag3	leeftijd					Total
	21-29	30-39	40-49	50-59	60 of o..	
behoorlijke bedreig..	1 0.6	1 1.5	1 1.5	2 0.9	0 0.4	5 5.0
geen bedreiging	2 1.9	6 4.6	3 4.5	3 2.7	1 1.3	15 15.0
gemiddelde bedreiging	1 2.0	6 4.9	3 4.8	4 2.9	2 1.4	16 16.0
grote bedreiging	0 0.3	1 0.6	1 0.6	0 0.4	0 0.2	2 2.0
kleine bedreiging	8 7.1	15 17.3	20 16.7	8 10.1	5 4.8	56 56.0
Total	12 12.0	29 29.0	28 28.0	17 17.0	8 8.0	94 94.0

Pearson chi2(16) = 8.2509 Pr = 0.941
Cramér's V = 0.1481

2.2. Mate van kans door technologische ontwikkelingen afgezet tegen de leeftijdscategorie van de respondent.

ONDERNEMINGSRECHT

vraag4	leeftijd					Total
	21-29	30-39	40-49	50-59	60 of o..	
behoorlijke kans	7 4.7	10 11.4	14 11.0	5 6.7	1 3.1	37 37.0
geen kans	0 0.4	1 0.9	0 0.9	1 0.5	1 0.3	3 3.0
gemiddelde kans	1 3.6	10 8.6	8 8.3	5 5.1	4 2.4	28 28.0
grote kans	3 2.4	5 5.9	4 5.7	5 3.4	2 1.6	19 19.0
kleine kans	1 0.9	3 2.2	2 2.1	1 1.3	0 0.6	7 7.0
Total	12 12.0	29 29.0	28 28.0	17 17.0	8 8.0	94 94.0

Pearson chi2(16) = 13.5395 Pr = 0.633
Cramér's V = 0.1898

FASTGOED

vraag5	leeftijd					Total
	21-29	30-39	40-49	50-59	60 of o..	
behoorlijke kans	4 5.4	13 13.0	15 12.5	9 7.6	1 3.6	42 42.0
geen kans	0 0.4	1 0.9	0 0.9	1 0.5	1 0.3	3 3.0
gemiddelde kans	3 2.9	9 7.1	4 6.9	3 4.2	4 2.0	23 23.0
grote kans	4 2.4	5 5.9	6 5.7	3 3.4	1 1.6	19 19.0
kleine kans	1 0.9	1 2.2	3 2.1	1 1.3	1 0.6	7 7.0
Total	12 12.0	29 29.0	28 28.0	17 17.0	8 8.0	94 94.0

Pearson chi2(16) = 13.7758 Pr = 0.615
Cramér's V = 0.1914

FAMILIERECHT

vraag6	leeftijd					Total
	21-29	30-39	40-49	50-59	60 of o..	
behoorlijke kans	3 2.8	8 6.8	7 6.6	3 4.0	1 1.9	22 22.0
geen kans	0 0.3	1 0.6	0 0.6	1 0.4	0 0.2	2 2.0
gemiddelde kans	4 5.0	12 12.0	11 11.6	6 7.1	6 3.3	39 39.0
grote kans	0 0.6	1 1.5	1 1.5	3 0.9	0 0.4	5 5.0
kleine kans	5 3.3	7 8.0	9 7.7	4 4.7	1 2.2	26 26.0
Total	12 12.0	29 29.0	28 28.0	17 17.0	8 8.0	94 94.0

Pearson chi2(16) = 14.0675 Pr = 0.594
Cramér's V = 0.1934

2.3. Mate van bedreiging door technologische ontwikkelingen afgezet tegen het aantal jaren dat een respondent werkzaam is in het notariaat.

ONDERNEMINGSRECHT

vraag1	werkzaam					Total
	0-5 jaar	11-15 j..	16-20 j..	21 jaar..	6-10 jaar	
behoorlijke bedreig..	5 6.1	5 6.1	7 6.1	15 12.6	4 5.0	36 36.0
geen bedreiging	0 0.3	1 0.3	1 0.3	0 0.7	0 0.3	2 2.0
gemiddelde bedreiging	7 4.9	4 4.9	5 4.9	7 10.2	6 4.0	29 29.0
grote bedreiging	0 2.2	2 2.2	1 2.2	8 4.6	2 1.8	13 13.0
kleine bedreiging	4 2.4	4 2.4	2 2.4	3 4.9	1 1.9	14 14.0
Total	16 16.0	16 16.0	16 16.0	33 33.0	13 13.0	94 94.0

Pearson chi2(16) = 17.0324 Pr = 0.384
Cramér's V = 0.2128

VASTGOED

vraag2	werkzaam					Total
	0-5 jaar	11-15 j..	16-20 j..	21 jaar..	6-10 jaar	
behoorlijke bedreig..	4 6.8	5 6.8	7 6.8	18 14.0	6 5.5	40 40.0
geen bedreiging	0 0.2	1 0.2	0 0.2	0 0.4	0 0.1	1 1.0
gemiddelde bedreiging	5 4.1	5 4.1	3 4.1	5 8.4	6 3.3	24 24.0
grote bedreiging	4 3.2	3 3.2	3 3.2	8 6.7	1 2.6	19 19.0
kleine bedreiging	3 1.7	2 1.7	3 1.7	2 3.5	0 1.4	10 10.0
Total	16 16.0	16 16.0	16 16.0	33 33.0	13 13.0	94 94.0

Pearson chi2(16) = 17.4832 Pr = 0.355
Cramér's V = 0.2156

FAMILIERECHT

vraag3	werkzaam					Total
	0-5 jaar	11-15 j..	16-20 j..	21 jaar..	6-10 jaar	
behoorlijke bedreig..	1 0.9	1 0.9	1 0.9	2 1.8	0 0.7	5 5.0
geen bedreiging	4 2.6	2 2.6	3 2.6	5 5.3	1 2.1	15 15.0
gemiddelde bedreiging	2 2.7	3 2.7	3 2.7	5 5.6	3 2.2	16 16.0
grote bedreiging	0 0.3	1 0.3	0 0.3	0 0.7	1 0.3	2 2.0
kleine bedreiging	9 9.5	9 9.5	9 9.5	21 19.7	8 7.7	56 56.0
Total	16 16.0	16 16.0	16 16.0	33 33.0	13 13.0	94 94.0

Pearson chi2(16) = 7.7296 Pr = 0.957
Cramér's V = 0.1434

2.4. Mate van kans door technologische ontwikkelingen afgezet tegen het aantal jaren dat een respondent werkzaam is in het notariaat.

ONDERNEMINGSRECHT

vraag4	werkzaam					Total
	0-5 jaar	11-15 j..	16-20 j..	21 jaar..	6-10 jaar	
behoorlijke kans	8 6.3	5 6.3	8 6.3	9 13.0	7 5.1	37 37.0
geen kans	0 0.5	0 0.5	0 0.5	2 1.1	1 0.4	3 3.0
gemiddelde kans	1 4.8	8 4.8	5 4.8	13 9.8	1 3.9	28 28.0
grote kans	4 3.2	1 3.2	2 3.2	8 6.7	4 2.6	19 19.0
kleine kans	3 1.2	2 1.2	1 1.2	1 2.5	0 1.0	7 7.0
Total	16 16.0	16 16.0	16 16.0	33 33.0	13 13.0	94 94.0

Pearson chi2(16) = 22.9830 Pr = 0.114
Cramér's V = 0.2472

VASTGOED

vraag5	werkzaam					Total
	0-5 jaar	11-15 j..	16-20 j..	21 jaar..	6-10 jaar	
behoorlijke kans	6 7.1	4 7.1	9 7.1	14 14.7	9 5.8	42 42.0
geen kans	0 0.5	0 0.5	0 0.5	2 1.1	1 0.4	3 3.0
gemiddelde kans	4 3.9	9 3.9	2 3.9	8 8.1	0 3.2	23 23.0
grote kans	5 3.2	2 3.2	3 3.2	6 6.7	3 2.6	19 19.0
kleine kans	1 1.2	1 1.2	2 1.2	3 2.5	0 1.0	7 7.0
Total	16 16.0	16 16.0	16 16.0	33 33.0	13 13.0	94 94.0

Pearson chi2(16) = 21.0458 Pr = 0.177
Cramér's V = 0.2366

FAMILIERECHT

vraag6	werkzaam					Total
	0-5 jaar	11-15 j..	16-20 j..	21 jaar..	6-10 jaar	
behoorlijke kans	3 3.7	5 3.7	5 3.7	4 7.7	5 3.0	22 22.0
geen kans	0 0.3	0 0.3	0 0.3	1 0.7	1 0.3	2 2.0
gemiddelde kans	6 6.6	5 6.6	5 6.6	17 13.7	6 5.4	39 39.0
grote kans	1 0.9	0 0.9	1 0.9	3 1.8	0 0.7	5 5.0
kleine kans	6 4.4	6 4.4	5 4.4	8 9.1	1 3.6	26 26.0
Total	16 16.0	16 16.0	16 16.0	33 33.0	13 13.0	94 94.0

Pearson chi2(16) = 14.5067 Pr = 0.561
Cramér's V = 0.1964

2.5. Mate van bedreiging door technologische ontwikkelingen afgezet tegen het geslacht van een respondent.

ONDERNEMINGSRECHT

vraag1	geslacht		Total
	Man	Vrouw	
behoorlijke bedreig..	25 21.1	11 14.9	36 36.0
geen bedreiging	2 1.2	0 0.8	2 2.0
gemiddelde bedreiging	13 17.0	16 12.0	29 29.0
grote bedreiging	6 7.6	7 5.4	13 13.0
kleine bedreiging	9 8.2	5 5.8	14 14.0
Total	55 55.0	39 39.0	94 94.0

Pearson chi2(4) = 6.4377 Pr = 0.169
Cramér's V = 0.2617

FASTGOED

vraag2	geslacht		Total
	Man	Vrouw	
behoorlijke bedreig..	28 23.4	12 16.6	40 40.0
geen bedreiging	1 0.6	0 0.4	1 1.0
gemiddelde bedreiging	9 14.0	15 10.0	24 24.0
grote bedreiging	11 11.1	8 7.9	19 19.0
kleine bedreiging	6 5.9	4 4.1	10 10.0
Total	55 55.0	39 39.0	94 94.0

Pearson chi2(4) = 7.2606 Pr = 0.123
Cramér's V = 0.2779

FAMILIERECHT

vraag3	geslacht		Total
	Man	Vrouw	
behoorlijke bedreig..	3 2.9	2 2.1	5 5.0
geen bedreiging	7 8.8	8 6.2	15 15.0
gemiddelde bedreiging	8 9.4	8 6.6	16 16.0
grote bedreiging	1 1.2	1 0.8	2 2.0
kleine bedreiging	36 32.8	20 23.2	56 56.0
Total	55 55.0	39 39.0	94 94.0

Pearson chi2(4) = 2.1778 Pr = 0.703
Cramér's V = 0.1522

2.6. Mate van kans door technologische ontwikkelingen afgezet tegen het geslacht van een respondent.

ONDERNEMINGSRECHT

vraag4	geslacht		Total
	Man	Vrouw	
behoorlijke kans	23 21.6	14 15.4	37 37.0
geen kans	2 1.8	1 1.2	3 3.0
gemiddelde kans	16 16.4	12 11.6	28 28.0
grote kans	10 11.1	9 7.9	19 19.0
kleine kans	4 4.1	3 2.9	7 7.0
Total	55 55.0	39 39.0	94 94.0

Pearson chi2(4) = 0.5829 Pr = 0.965
Cramér's V = 0.0787

VASTGOED

vraag5	geslacht		Total
	Man	Vrouw	
behoorlijke kans	27 24.6	15 17.4	42 42.0
geen kans	2 1.8	1 1.2	3 3.0
gemiddelde kans	13 13.5	10 9.5	23 23.0
grote kans	10 11.1	9 7.9	19 19.0
kleine kans	3 4.1	4 2.9	7 7.0
Total	55 55.0	39 39.0	94 94.0

Pearson chi2(4) = 1.6738 Pr = 0.795
Cramér's V = 0.1334

FAMILIERECHT

vraag6	geslacht		Total
	Man	Vrouw	
behoorlijke kans	12 12.9	10 9.1	22 22.0
geen kans	1 1.2	1 0.8	2 2.0
gemiddelde kans	23 22.8	16 16.2	39 39.0
grote kans	4 2.9	1 2.1	5 5.0
kleine kans	15 15.2	11 10.8	26 26.0
Total	55 55.0	39 39.0	94 94.0

Pearson chi2(4) = 1.1639 Pr = 0.884
Cramér's V = 0.1113

Bijlage 3: interviewverslagen

3.1. Interview mr. L. Boellaard

Wie	Mr. L. Boellaard
Functie	Managing partner (notaris) bij Westland Partners Bestuurder NICO (Notarial InterCollegiaal Overleg), portefeuille innovatie en verkoop Bestuurslid Stichting Nobilex, software leverancier (spin off van NICO)
Wanneer	15 oktober 2019, 14.30-16u
Waar	Kantoor Westland Partners

Algemeen

Westland Partners is een speler in eigen regio, dat zit ook in de naam. Westland is begonnen als een fusiekantoor in 2007. Ze nemen verantwoordelijkheid in de eigen regio, want ze hebben een netwerk / een denkracht die bovengemiddeld is. Misschien ook wel geluk, het voorrecht dat we hier mogen zijn op deze plek als kantoor. Als je iets terugdoet aan de samenleving, dan is het zeker dat je in het ecosysteem wordt opgenomen. Dat het ecosysteem mooier wordt en dat het dan vervolgens vanzelf terugkomt op jezelf. Voor Westland Partners is het Westland een hele mooie regio om daar speler te zijn, samen te werken met de gemeente, de sociale werkplaats en zo verder. Daar wordt de wereld mooier van. En ik hoop dat heel veel notarissen dat voelen. Maak verbinding, zorg dat je onderdeel bent van de samenleving, laat zien wat je niet alleen als notaris doet, maar ook daarbuiten. En die verbinding is het mooiste eigenlijk. Ook de grootste garantie dat de notarissen onderdeel blijven van het rechtsverkeer.

Kansen / bedreigingen voor het notariaat door technologische ontwikkelingen

Ondernemingsrecht

Het risico is er gewoon. Firm24 (<https://www.firm24.com/>) oplossingen zijn handige marketing. De notaris is 'helaas' nodig voor wettelijke taken. Innovatie is er wel daadwerkelijk. Wij zijn betrokken geweest bij het digitaal aandeelhoudersregister; initiatief van ING. Oprichters gaan daarmee door en willen dit door-ontwikkelen tot een platform/beurs; dit wordt de basis waar digitale transacties op gaan plaatsvinden. Zit geen notaris meer tussen, althans de rol van de notaris wordt anders waardoor zijn rol bij aandelentransacties zal afnemen. Wanneer digitaal leveren aandelen mogelijk is, dan wordt dit de beurs. Wij doen mee vanwege notariële werkzaamheden daaromheen, en omdat er van geleerd kan worden.

Deze jongens zochten contact met KNB, maar de deur werd niet open gedaan. Dan gaan andere partijen het gewoon doen. Vanwege KYC is het digitale aandeelhoudersregister nu op afstand van ING gezet.

Spin off: binden van medewerkers via certificaten. Dus deelnemersparticipatie. wij gaan dat begeleiden. Door meegaan en niet tegen te gaan, kun je met de schaalgrootte van dit kantoor nog aansluiten en sturen, maar het eenmanskantoor zal echt een grote bedreiging gaan ervaren op het gebied van ondernemingsrecht. Die kan niet aanhaken op wat er gebeurt.

Ik weet niet of daar zoveel notarissen bij passen als de huidige 1300. Ik weet wel dat de notaris toegevoegde waarde heeft in de betrouwbaarheid/rechtszekerheid van het systeem, om wie hij is, toegang, identificatie, verificatie, validatie. Daar heeft de notaris een belangrijke rol in. Als je daarnaast het proces kan administreren/automatiseren, ja prima, graag, maar ik doe liever ander werk. Als er in het geautomatiseerde proces moet worden geëscaleerd of zich een incident voordoet, dan heeft de notaris maximale toegevoegde waarde. Wat wij hebben als notaris, is ervaring, wij zijn ambtsdragers, er zit meer in dan "ik heb alleen maar een trucje geleerd als boekhouder". Die ervaring, levenservaring, hoe gaat de onderhandeling.

Ambtsdrager, eerbied, is niet te automatiseren, daar is de notaris onderscheidend.

Familierecht

We zijn ook Hema notaris (<https://notarisservice.hema.nl/>). Wij waren ook bezig met de ontwikkeling van de verkoop van testamenten uit de schappen van de supermarkt. Leek me leuk, gewoon als experiment. Door aan te sluiten bij HEMA-notarissen hadden we echter geen verdere eigen ontwikkelkosten, maar ik kan wel ervaren hoe het is. Dit is prima. Er is vraag naar. Daardoor is notariële zekerheid beschikbaar tegen marginale kosten voor bepaalde groepen. Familierecht moet niet denken dat er geen standaard komt van bijvoorbeeld een samenlevingsovereenkomst. Als er 5 hoogleraren zijn die zeggen 'dit moet de standaard zijn' die 80% dekt. En dat wordt 5x 8x daarna herhaald in het WPNR, dan zullen alle rechters daarna zeggen 'dit is de standaard'. En als je dan automatiseert, dan wordt de samenlevingsovereenkomst bereikbaar voor mensen die notarissen met bretels, blauwe dassen (;:-) eng vinden. Dan gaan ze lekker online passeren. Dan is het veel beter geregeld dan nu, wanneer mensen niet naar de notaris gaan. Familierecht notarissen moeten dus niet denken dat ze buiten de digitalisering zullen blijven. De ellende van ruzie en nalatenschap en huwelijksvoorwaarden, de moeilijkste overeenkomst die er is, dat kan ik mij niet voorstellen dat dat in mijn carrière als notaris geautomatiseerd kan worden, maar misschien wel. Ook de bulk is te automatiseren. Wees niet op de ivoeren toren.

Onroerend goed

Over het volledig digitaliseren van de koopovereenkomst van vastgoed: BIM legal is bedacht met H&S. Een artikel daarover is opgenomen in het tijdschrift voor bouwrecht ([Boellaard en Bolhaar, 2019, 274-276](#)). Wij zijn overtuigd dat het geautomatiseerd zal worden. Vastgoed automatiseren, keten verkorten en zo verder. BPD is zeer gecharmeerd van het idee. Zie de site BPD (<https://www.bpd.nl/actueel/nieuws/bpd-introduceert-online-aankoop-woning>). Als je koopt zonder makelaar: 1000 euro korting. De makelaar blijkt hier dus maximaal 1000 euro waard. De eerste woningen worden online verkocht. Dat gaat ook met bestaande woningen gebeuren. We zijn aangesloten bij een makelaarscollectief, die voor zichzelf de traditionele rol van makelaar - en daarmee voor veel meer makelaar - gaat opheffen. Hun schepnetje gaat zitten bij andere diensten/abonnementen in dat proces. Bij dit proces ben ik betrokken door het opstellen van de koopovereenkomst, waardoor wij eerder valideren, identificeren, foutmarge verlagen etc (omdat wij al bij de voorkant worden betrokken als notaris op het moment dat de koop wordt ondertekend). In de nabije toekomst zal de koopovereenkomst digitaal worden aangeboden, waarbij de cliënt eerst nog mag kiezen: wel of niet digitaal. Eerst nog deze hybride vorm voor het maken van de koopovereenkomst; later zal de makelaar niet meer aangesloten zijn.

De resultaten van de enquête zijn niet raar.

KNB

Lijkt alsof ik negatief ben over de KNB, maar dat ben ik zeker niet. Zeker door Nobilex (<https://www.nobilex.nl/>), De Echte Notaris (<https://www.deechtenotaris.nl/>), als NICO bestuurder heb ik veel contact met KNB; zie dat ze veel doen. Je kan niet alles hebben [over het centraal digitaal aandeelhoudersregister].

Handelsregister

Het reclame-budget dat zij besteden is omgekeerd evenredig aan hun innovatiekracht.

Softwareleverancier

Nobilex komt er wel. Ontstaan vanuit de behoefte van een gemeenschappelijke backoffice. Moet innovatie aanjagen. Hoeven geen monopolie, absoluut niet. Het doel wordt nu al bereikt.

Eigen kantoor

Iedere twee jaar moet er iets groots gebeuren binnen kantoor, dan stretcht de organisatie zich weer. Binnen kantoor is inmiddels wel de sfeer van "Wat gaat hij nu weer bedenken?" En nu is er soort cadens. We zijn bezig, beweging, rust, laten landen, en weer allemaal een treetje omhoog. Als we allemaal een treetje omhoog gaan, dan moet de voorman ook een treetje omhoog he. Dat ben ik dan in dit geval. Dat is hartstikke mooi.

Ik gebruik graag de metafoor van de koeien in het weiland. Die gaan bij elkaar staan. Het liefst ga ik er niet bij staan. Ik sta op een andere plek, maar nog liever spring ik over de sloot naar een ander weiland. Als je kijkt naar wat de notaris doet (het bieden van rechtszekerheid en vertrouwen), als je dat toevoegt aan een dienst die niet typisch notarieel is, dan voeg je een waarde toe aan iets, waarvan mensen denken, wauw, dat is belangrijk voor mij. Waar al die koeien staan is allemaal maar gewoon. Als je diezelfde rechtszekerheid op een ander gebied buiten dat weiland toevoegt aan andere diensten, dan denken mensen, dat is bijzonder! Dat vind ik belangrijk.

Omstandigheden die bijdragen aan innovatie/innovatie tegenwerken

Schaalgrootte is voordeel. Voor kleine kantoren heel moeilijk.

Doordat wij een fusiekantoor zijn wij lang een soort 'familiebedrijf' geweest. Veel praten, voorspelbaar gedrag, geen verrassingen. In combinatie met een zeker succes, is er veel vertrouwen als ik met voorstellen kom. Ik ben nagenoeg vrijgesteld van dossiers.

Het verbaasde mij niet. Schaalgrootte of budget. Als de helft van de kantoren nog eenmanskantoor is en je moet die sprong maken, dan wordt dat een ding. Er wordt nu weer wat geld verdient, maar het is nog wel erg aan vastgoed gerelateerd. Product diversifiëring prima. Na de snelle groei van kantoor hebben we vroeg in de crisis mensen ontslagen. Toen was er hoongelach, er werd gezegd 'hoogmoed komt voor de val'. Kantoren in de omgeving zeiden: loyaliteit wordt beloond door medewerkers. Een notaris ontslaat niet want dat geeft onrust in de markt. Ik heb dat niet ervaren, maar wij stonden wel veel sterker in de crisis.

Up to date blijven/meedoen met ontwikkelingen Deze waarden zijn erg volgend. Innovatie zit meer in elementen die vanuit jezelf komen; meer intrinsiek, creativiteit, open mind. Ik weet niet of notarissen dat hebben. Ze zijn vaak te lijdelijk. Uiteindelijk zou je een andere mindset, een andere benadering moeten hebben, om te kunnen innoveren. Dit zou ik misschien toevoegen aan gemis, of negatief, dat we dat niet hebben. Of kans voor de mensen die dat wel hebben, die kunnen leiderschap tonen. Dat hebben we nodig, de beroepsgroep. Dat zit in de notaris zelf. Per definitie zijn wij de meest behoedzame beroepsgroep; hier is dus werk aan de winkel.

Wettelijke beperkingen: voor mij speelt hetzelfde als voor mij buurman, dus als dit het speelveld is, dan speel ik binnen dat speelveld. Ik wil wel weten als de KNB of de wetgever doende is met veranderingen. Dat is voorbereiden op het verleggen van de lijnen van het speelveld. Ik ervaar dat niet als een beperking. Ik accepteer gewoon dat ik binnen het veld moet blijven. Ik ben wel voortdurend bezig met, als dat veld gaat bewegen, hoe moet ik dan meebewegen. Maar wel nadenken: waar moeten we naar toe? Maar dat zit op een ander niveau dan voor de ondernemer-notaris. Dat is aan de KNB, en Dekker misschien, als minister. Die ballonnetjes oplaten. Die volg ik wel en dan zorg ik dat ik kopgroep ben. De coup [bij de KNB] heeft een negatieve klank gekregen, maar is heel goed geweest.

Medewerkers vrijmaken: ik vind het heel belangrijk. Mensen moeten gewoon gaan. Het werk komt toch wel af. Er zijn kantoren die daar wat defensiever naar kijken. Ook binnen het samenwerkingsverband. Gevaar voor innovatie: de horizon is het boekjaar.

Andere kantoren

Nico kantoren, merendeel denkt vooruit. Dat is leuk. (kwaliteitskantoor, regionaal dominant). Staat open voor ontwikkeling. Kennis uitwisselen is belangrijk, voorwaardelijk, maar er moet een keer iets komen dat we geld kunnen verdienen met elkaar. Dan wordt het een nog groter succes.

Netwerk Notarissen komt op mij over als defensief, vasthouden wat je hebt, maar heeft bijvoorbeeld wel een heel mooi modellenbestand.

Vastgoed specifiek

Hypotheekakte. Als een standaard bedacht wordt door de banken, 'het zekerheidsrecht moet er in Nederland zo uit zien', zoals de huurovereenkomst, dan zijn we klaar. De goedkoopste verzekering heet nu "de notaris", dat het goed gaat. Als het anders op te lossen is, dan zou dat zo ook anders kunnen.

Innovatieve activiteiten / organisatie

Raak Notarissen

Wij positioneren ons het liefste onder de Zuidas. Kwalitatief goed, mooie cliënten en zo ingericht dat we kunnen bewegen. We hebben bijvoorbeeld ook Raak Notarissen (<https://www.raaknotarissen.nl/>), een internetlabel. Innovatie vanuit Westland Partners is moeilijker, want ja, 80 mensen, ik wil innovatie / disruptie van binnenuit organiseren. Hier gaat het niet eenvoudig lukken. Maar vanuit Raak Notarissen gaan we het wel doen. Bij Raak bieden we heel veel diensten niet aan. Alleen gestandaardiseerd werk doen we wel. De kunst is nu dat we bij het team van Raak, dat nu cadans heeft gevonden, dat we steeds meer proberen te standaardiseren. We moeten proberen meer standaarden te definiëren, dat we meer kunnen gaan doen. De marge is marginaal lager dan bij Westland Partners. Door te standaardiseren en heel veel dingen niet te doen, weten we dat wat we wel doen, goed gaat. Niet bij Westland Partners opgezet, had ook te maken met perceptie van de medewerkers, die denken 'dit is toch wel het hogere werk'. De mensen dachten wel, ga ik me dan wel bezig houden met het reguliere. Het is een ander soort spel, je hebt ander soort mensen nodig, ander type mensen nodig, die daar schik in hebben. Bijvoorbeeld, toen we zeiden, we willen minder papier in die dossiers, toen zei men bij Westland Partners, ja dat gaat niet. Toen zetten we dubbele schermen neer bij Raak en "ja, je mag niet meer printen", nou dat werkt dus wel. Nu hebben we dat bij Westland Partners ook; er wordt veel minder geprint. Je laat zien dat het daar gaat om het hier te verbeteren. Hartstikke leuk.

Ons kantoor heeft twee keer waargenomen bij budgetkantoren. Daar zagen we wel dat je geld kan maken als je het slim aanpakt. Je moet wel de ethiek van het vak hooghouden, we gaan niet mensen erin rommelen, je komt voor 1 akte en je gaat met 11 akten naar buiten, voor 500 euro binnen komen en factuur van 4500 euro krijgen. In de akte schrijven, je mag geen klacht tegen me indienen, daar teken je voor, allemaal gebeurd. Daar houden wij ons ver van. Dat is niet hoe het hoort. Ook niet Just notarissen, waar 70 mensen werken, die alles maar aannemen tegen bagger tarieven. Dan gaan er ook fouten uit. Makelaars willen er niet meer heen, maar die koper denkt 'voor die prijs, doe het maar'. We hebben gezien wat we niet wilden, door de waarnemingen, door eigen ideeën. We zijn nu met variant 3.0 bezig. We hebben een variant gehad met een kandidaat-notaris als team manager met een mbo niveau gemiddeld, een beetje er boven een beetje eronder. We hebben een variant gehad met een toegevoegd notaris, die hebben we nu met relatief laag opgeleide mensen, werkt ook niet goed genoeg. Eerste variant werkte wel, die kandidaat is om andere redenen weggegaan. Toch pientere mensen nodig, ook in het geautomatiseerde proces. En nu drie personen aangenomen, team manager (klerk, 20 jaar ervaring) en hbo-juristen. Die gaan het doen. Dat zou de juiste verhouding moeten zijn. Wij zijn wel aan het zoeken, wij zien het ook niet als falen bij Raak. Wij onderzoeken. Wij hebben het in de vakantie altijd druk gehad en dan plakken we bij Raak op de website 'dicht wegens vakantie'; geen probleem. Sticker gaat er weer af als we het weer aan kunnen. En dan loopt het gewoon weer. Die vernieuwing, die andere manier ergens tegenaan kijken, heeft ook weer zijn positieve weerslag in een

wat meer traditioneel notariskantoor. Raak speelt nu 2,5/3 jaar. [de onderneming wordt gedreven vanuit een andere locatie]

Bewindpartners

Voorbeeld: bewindpartners (<https://www.bewindpartners.nl/>). Professioneel, met de menselijke maat, met de rechtszekerheid van een notariskantoor is de belofte. Al die bewindvoerders maken er een rommeltje van. Voor ons is het heel gewoon dat wij geld beheren en daar adequaat mee omgaan, netjes verantwoorden, dat er nooit discussie/twijfel over is dat het geld daar staat. Als je dat nou als bewindvoerder gaat doen, moet dat aanslaan. En dat blijkt inderdaad het geval.

Executeursdiensten

Dochteronderneming van ons. Executeursdiensten.nl. (<https://www.executeursdiensten.nl/>) als je daar de notaris tussen zet en dan niet je traditionele rol opvatting hebt. Je hebt een mening, je durft, maar wel vanuit de ethiek die je als notaris hebt. Heel Nederland dek ik nu met executeursdiensten. Ik heb een boedelberedderaar die in heel Nederland medewerkers heeft. Die gaat de kraan afsluiten, auto op andere naam zetten, boedelbeschrijving maken etc. Ik kom niet buiten kantoor. Daarnaast een dienst buiten het notariskantoor die de administratie inregelt; van de schoenendoos een map maakt, inventariseert en van daaruit adviseert. Het notariskantoor wordt ingeschakeld voor de typisch notariële werkzaamheden: beheren, adviseren, verdelen, als executeur. De andere diensten zijn dus uitbesteed. Dit doen we voor vele Goede Doelen. We weten wat Goede Doelen belangrijk vinden; dat er iemand secuur nadenkt, imago schade voorkomen, er zit een notaris tussen, er is een hoge verzekering, fantastisch. 18 goede doelen. Wat voegen we uiteindelijk toe? De waardigheid van het ambt.

Landmeten

Samenwerkingsverband met civiel technisch bureau. Landmeter is niet meer nodig om te komen; wij halveren de kosten per grondgebonden woning. Uitmeten deden we zelf. Beetje kosten voor ons, beetje kosten voor de landmeter. Doorslaand succes. Mogelijk is dat dit één van de redenen is dat het kadaster nu werkt met Splits. Vanwege de enorme kostenreductie was onze stelling: de notaris krijg je er gratis bij, want de kosten gingen van 1300 naar 650. In de crisis, fantastisch. Wij doen 3-5% van de nieuwbouwwoningen in Nederland. Aparte dienst geworden, het uitmeten.

Voorbeeld nieuwbouwproject in andere regio

Tussen notarissen samenwerken, dat is een uitdaging.

De Echte Notaris

De echtenotaris.nl. mooi platform. Conversie is nog moeilijk. Drie smaken. 16 eigenaren, 16 Nico kantoren. Klant begint er aan, realiseert zich, hey, toch wat specifieke elementen, we gaan naar coproductie en die laatste 30% doen we samen met de notaris online, die akte maken, doornemen, misschien ook zelf schrijven.

Stichting Executele Partners

Inmiddels één van de belangrijkste opdrachtgevers van kantoor. Als verwijzer.

Beste organisatie

Volgende stap is niet dat we goede notaris zijn, maar dat we ook de beste organisatie hebben staan. Management team, hr, finance, operational, marketing medewerkster, office manager, vrij stevige staf. Hoef zelf maar 10% declarabel te zijn. Volgende stap is betere organisatie dan alle andere kantoren in de omgeving. Daar zit de innovatie in. Innovatie op vakgebied en op organisatie.

Stel, we gaan de regio uit. Op afstand een soort regio partners. High end. Een brug voor Bewind Partners en Executele Partners om daar voet aan de grond te zetten. De inzet van onze vastgoed teams, kan ook in andere regio's worden ingezet. Dat is de volgende afzetmarkt.

Intranet

Intranet/nico- 16 kantoren. Documentdelen in fase 2.0.

3.2. Interview mr. N. van Buitenen en B. Verberne

Wie	Mr. N. van Buitenen
Functie	Voorzitter KNB, notaris bij Grafhorst Notarissen;
Wanneer	23 oktober 2019, 10.00-12.00u
Waar	Kantoor KNB

Wie	B. Verberne
Functie	Manager ICT en Innovatie KNB, bestuurslid Stichting ECH
Wanneer	23 oktober 2019, 10.00-12.00u
Waar	Kantoor KNB

B = Bernadette

N = Nick

Intro

N: Onze insteek zou zijn dat via het innovatielab er eigenlijk meer grotere kantoren zouden moeten aanhaken om daarin de knowhow en kennis te brengen en samen te werken (...).

Over kansen / bedreigingen voor het notariaat door technologische ontwikkelingen

N: Ik had voorspeld ook wel dat dit het antwoord zou zijn, namelijk dat de gemiddelde notaris het meest een adviesfunctie heeft waarvan de klant voelt dat hij die heeft. Zowel op het gebied van ondernemingsrecht zijn we vaak, zijn we af en toe ook echt slechts uitvoerder van dingen die andere verzonnen hebben, op het vastgoed zijn we dat zeker ook en op het gebied van het personen- en familierecht – als je de uitzending van Kassa ten minste gemist hebt afgelopen zaterdag [over De Erfrecht Planners]– dit is ook wel op het familierecht van toepassing, maar, nog maar mondjesmaat. Dus wij zijn echt eerstelijns hulp/adviesbaak in Nederland op het gebied van personen- en familierecht. Mensen gaan gewoon naar de notaris toe als ze een hulpvraag hebben. Dat je daar door technologische ontwikkelingen links of rechts wordt ingehaald of overbodig wordt gemaakt door andere partijen, ja, ik kan me voorstellen dat notarissen dat veel minder als bedreiging zien. Dus ondernemingsrecht en vastgoed vind ik heel logisch dat daar veel meer bedreiging gevoeld wordt dan.

Over ondernemingsrecht

N: Heel concreet, het ondernemingsrecht, daar is natuurlijk die Europese richtlijn die iedereen weet dat er aan zit te komen. En op het vastgoed, voelen we denk ik het minst onze meerwaarde. Dat zit in onszelf het probleem. Maar, als ik mijn klanten vraag, van welke betrokken persoon in de hele keten, biedt het meeste meerwaarde voor jou dan denk ik niet dat de notaris bovenaan staat. Dat is de angst van notarissen, maar dat is ook zeker ergens op gebaseerd.

B: Ik denk overigens [over ondernemingsrecht]. We zijn nu natuurlijk bezig met die Europese regelgeving. Wat me opviel in het innovatielab van afgelopen maandag waarin Lineke Minkjan met Isabelle Cox een exposé hebben gegeven van wat is de stand van zaken in Europa met betrekking tot de digitale akte. Het was eigenlijk nog heel beperkt. En dat bracht bij mij de gedachte naar boven, eigenlijk is dat best een risico notariaat breed over Europa, je moet veel verder zijn eigenlijk met die digitalisering, omdat om je heen die wereld ook steeds verder digitaliseert. Dus die digitale akte, die moet er ook in allerlei andere landen zijn, omdat je daarmee ook de positie van het notariaat mijns

inziens verstevigt. Als je het niet hebt, dan wordt je letterlijk gezien als een soort van papieren tijger en dan doe je niet meer mee.

We zijn in ons land met ons notariaat denk ik best wel vooruitstrevend voor wat betreft digitalisering. Er zijn een aantal andere Europese landen die dat ook zijn en voorop lopen. Maar als je dat bekijkt over het geheel, wat is dan de relevantie van het notariaat in het Europese. We zijn niet een land op onszelf. We kunnen wel denken 'we hebben een Nederlands notariaat', maar we hebben ook allerlei Europese ontwikkelingen, nou laat ik zeggen, internationale ontwikkelingen.

N: Een aantal andere landen die zijn verder, verder in het proces. Maar die hebben het niet beter voor elkaar ten opzichte van wat onze ambitie is. Ik denk dat dat het sterke is wat wij ook naar justitie uitstralen. Namelijk, 'hartstikke goed dat die richtlijn er is', want *by the way*, we wilden namelijk toch met jullie al een standaard opzetten van hoe een digitale notariële akte eruit moet zien. En, nou ja, dit is wat er dan langskomt en dan pakken we die als eerste experiment, dat is dan de case die we gaan oplossen, maar we gaan die niet oplossen gefocust op die oprichting van die BV. Nee, we hebben de scope van het moet de vorm zijn van een digitale notariële akte. Als je kijkt naar de oplossingsrichting van andere landen. Die zijn helemaal gedoken in 'we moeten voldoen aan die Europese richtlijn en ik denk dat, kijk, als je dan denkt dat dat niet helemaal goed geregeld is of dan denk je, ja maar goed, zo wilde Europa het, dus we hebben tenminste invulling gegeven'. Nee, wij zien het breder, wij willen een fundament neerzetten voor hoe het notariaat in de digitale tijdperk optimaal kan functioneren. En daar proberen we justitie ook voor te trekken van, ga nou niet alleen maar nadenken over hoe we zo simpel en goedkoop mogelijk die digitale richtlijn kunnen implementeren, zoals gebeurd is met het energielabel. Waar iedereen zich natuurlijk dood om lacht. Dat is echt zo van, hoe kunnen we er vanaf, en als we er niet vanaf kunnen, hoe kunnen we zo goedkoop en simpel mogelijk dit, en niemand begrijpt het. En iedereen lacht bij mij aan tafel dat ze voor drie euro iets uit de muur getrokken hebben en iedereen weet dat het niets voorstelt en iedereen weet dat het te manipuleren is. Idioot. En daar moet je dus niet naar toe willen als het gaat om dit soort richtlijnen, die moet je heel serieus nemen en zeker vond ik het schokkend maandag, om te horen dat, de digitale identiteit, wat in feite het begin en het eind is van de totstandkoming van zo'n digitale akte, helemaal niet heel serieus genomen wordt door de andere landen. Die zien dat helemaal niet als probleem. (...)

Als je min of meer de controle zelf kwijt raakt over 'met wie doe je zaken' en wie gaat jouw akte tekenen, wat is dan de waarde van je akte straks. Dat is wel de zorg die wij hebben. Dat is waarom wij nu ook, dat vind ik het sterke van het NotarisID plan, dat we nu in een sneltreinvaart, relatieve sneltreinvaart, 16 maanden, zeggen van, het moet klaar zijn. Dan geven we in korte tijd heel veel geld uit, maar dan weten we ook zeker of het nou wel of niet lukt en dan hebben we in justitie een breekijzer, van 'jongens het is er', dus je moet er wat mee doen. En we kunnen naar andere landen kijken, van kijk. En andere landen hebben zich in het verleden zeer serieus geïnteresseerd getoond, maar daar moet je dan niet heel lang mee wachten.

B: Dit gaat over digitale rechtszekerheid en dat is direct gekoppeld aan maatschappelijke relevantie. En wat ik bedoelde te zeggen, dat is natuurlijk voor Nederland van belang, maar het is ook in een breder perspectief van belang. Dus in die zin, dat was het Europese dingetje rond ondernemingsrecht. Ik zou het zeer toejuichen als andere landen aanhaken, misschien ook wel hulp vragen, om ook die sprong te kunnen maken op het gebied van digitale rechtszekerheid en de juiste ondersteuning bij het vastleggen daarvan.

N: [naar aanleiding van firm24] zo zijn er dus veel meer activiteiten van de notaris, van de buitenwereld, waar ze vanwege die domeinmonopolies toch langs de notaris moeten en eigenlijk de notarissen gebruikt worden, of zich laten gebruiken, door commerciële jongens, die de marges voor zichzelf houden en de notarissen blij maken met een uitgekleed tariefje en dat heb je ook met die Erfrecht Planners. De vraag is wat die notarissen eigenlijk doen. En de vraag is in hoeverre zij ook de poortwachtersfunctie serieus nemen.

N: [over centraal aandelhoudersregister] Dat is nu vooral ABN AMRO die bezig is met, niet eens zozeer een centraal aandelhoudersregister, maar met het onderhands kunnen verhandelen zonder notaris via een platform van aandelen in BV's. En dat doen ze dan onder de noemer van een aandelhoudersregister, maar zij zijn met name geïnteresseerd in die verhandelbaarheid zonder notaris. Dus zij hebben daar bij de ABN AMRO een heel platform voor opgericht. Daarvoor hebben ze ingehuurd Sharon Gesthuizen, politica van voorheen SP nu GroenLinks, MKB aangehaakt enzovoort enzovoort. Toen dat bekend werd zijn we er als de donder bij gaan zitten; hebben we mensen in stelling gebracht om via de achterdeur te proberen van 'nou we zijn heel geïnteresseerd, maar je moet vooral ook kijken hoe je dat moet organiseren'. En nu zijn er wat tegengewichten in die groep die zeggen 'ja maar zonder notaris kan dat natuurlijk niet'. De vraag is of dat gaat standhouden. Maar eerst waren wij niet betrokken en dachten ze natuurlijk kunnen we het zonder notaris en nu zijn ze daadwerkelijke wel wakker geschud, inclusief de mensen van het MKB, inclusief Sharon Gesthuizen en mensen van ABN AMRO. Je moet wel even kijken wat je weggooit als je het systeem helemaal gaat openbreken.

Wat mij betreft laten we via de 2^e Kamer zoveel mogelijk druk zetten. SP en PvdA geven nog niet op. Tegelijkertijd hebben de bewindslieden hun standpunt bepaald en dat betekent dat de regeringspartijen in de 2e Kamer daarachter gaan staan. Dus dat er geen meerderheid is voor dat centraal aandelhoudersregister morgen, maar nogmaals, dat is uitgesteld, het loopt nog steeds. Het kabinetsstandpunt is niet het standpunt van de minister van Justitie, maar het kabinetsstandpunt is gekleurd, doordat EZ nog met dat onderzoek bezig is, wat niet per se gaat over het centraal aandelhoudersregisters maar wat gaat over de implementatie van die richtlijn met of zonder notaris. En EZ heeft nu een onderzoek gelast en ze kijken veel breder dan alleen maar de oprichting van de BV die digitaal moet vanuit Europa, maar die ook kijken naar het centraal aandelhoudersregister en dus ook naar de rol van het notariaat daarbij en op welke manier kan het beter, handiger, slimmer en met of zonder notaris. Vraagteken. Dus dat is een hele brede onderzoeksvraag. Wij zijn al bevraagd door de onderzoekers. Het laat zich raden welke kant wij op met ze gesproken hebben. Tegelijkertijd hebben wij geprobeerd niet alleen maar te zenden van 'wij zijn belangrijk', maar van dit zijn de problemen die je ook zonder het notariaat gaat tegenkomen die je moet oplossen. Bijvoorbeeld als alles straks digitaal en makkelijker gaat, het probleem van de identificatie en authenticatie en de ondertekening daarvan. Dat hadden die onderzoekers nog niet in het snotje toen ze met ons gingen praten.

Waar wij op uit zijn als notariaat is dat wij via justitie min of meer de opdracht krijgen als notariaat als aannemer die digitale akte te gaan bouwen met als eerste de oprichting BV en omdat je je focust op de oprichting BV en omdat dat een digitaal proces is ga je daarna geen schriftelijk klappertje meer afgeven als aandelhoudersregister. Dus daar zal achteraan gebouwd worden, tegelijkertijd, een digitaal register voor die aandeelhouder, voor die BV. En als je daar een koppeling tussen aandelhoudersregister in gaat maken dan heb je in feite al een centraal aandelhoudersregister van alles wat digitaal tot stand gekomen is. Dus we gaan helemaal niet wachten, we gaan natuurlijk wel door met bouwen. En of dat onmiddellijk het centraal aandelhoudersregister voor alle BV's zal zijn, vast niet, maar op die manier kunnen we stappen maken.

N: Ik denk dat van de implementatie van de richtlijn niet de grote kantoren het meeste last hebben, maar de kleine kantoren. Namelijk de simpele BV's. En misschien wel de boeffjes. Die lachen in hun vuistje. Als het nog simpeler wordt. En anoniemer.

Over vastgoed

N: Tegelijkertijd weten wij dat wij, in het hele traject, als het gaat over digitalisering van de vastgoedketen, wel allerlei stappen aan het maken zijn, waardoor de toekomst niet bepaald heel somber hoeft te zijn, maar dat weten mensen niet. Daar kun je af en toe wel over schrijven, maar dat is nog een heel erg ver van je bed show. Ook nog overigens voor ons want zo hard loopt dat niet.

B: Nou ja, hoe eerder je voorin komt, hoe eerder de gelegenheid er is om juist cliënten ter zijde te staan in hun denkproces als ze nog grote beslissingen moeten maken. Je zit nu eigenlijk bij vastgoedtransacties te laat in het proces.

N: Je zit aan de verkeerde kant, aan de achterkant, we willen aan de voorkant en de ketenpartners met wie wij spreken die gunnen ons die rol aan de voorkant best wel, helemaal geen enkel probleem. En die zien onze meerwaarde wel. En met name in het vastgoed kijken we naar het centraal stellen van de klant, die de regierol over zijn eigen data en gegevens laten hebben en vanuit die gedachte zie je dat de klant heel veel last heeft van dubbelingen in het proces en als je die daaruit gaat halen betekent dat eigenlijk dat andere ketenpartners zouden kunnen leunen op gegevens, controles recherches, die het notariaat doet en die het notariaat valideert en dan krijg je idealiter een systeem waarbij de notaris de verkoper *verkoop proof* maakt en de koper *koop proof* maakt en uiteindelijk instaat stelt om met elkaar een deal te maken, waarbij de makelaar gewoon de rol kan vervullen die die nog steeds vervult en waarbij wij op die manier ook helemaal geen bedreiging zijn voor de makelaar.

B: Nee, het is alleen maar toegevoegde waarde.

N: Dus als wij dat overleg doen, dan hebben wij het helemaal niet meer over de koopakte. De koopakte is helemaal niet interessant. Uiteindelijk. De vraag is hoe straks een koopakte er eigenlijk uit ziet en hoe die tot stand komt. Is dat een dataset, of is dat een pdf met akten en met lettertjes. Ik geloof dat de makelaar helemaal niet meer bezig is en inclusief de KNB met het feit dat hij een koopakte wel of niet wil hebben of wil behouden of wil krijgen. Maar als je een verkoper of koper weegt, beoordeelt, en goed genoeg vindt om in het traject door te gaan, dat betekent dus dat je in het traject en zeker aan het einde van het traject, wat wij nu ervaren als notaris, toch regelmatig dingen tegenkomt die niet fijn zijn om te constateren, niet voor ons, maar zeker niet voor partijen, die zegt, als je dat nou eerder had laten beoordelen, dan had je daarna veel soepeler door het traject heen gekund. Nou, dat vinden makelaars ook heel fijn.

Het is nu vrij dramatisch dat het [de koopovereenkomst] een standaard is, omdat dat, datgene wat eraan ten grondslag ligt, vaak heel gammel is, maar als je datgene wat eraan ten grondslag ligt via het notariaat goed laat onderzoeken aan de voorkant, dan is het feit dat er een standaard koopakte uit rolt, niet zo gevaarlijk meer. Maar een standaardkoopakte op basis van gammele informatie dat levert al een vraag op, van hey, en dat willen we er eigenlijk uit halen. Het feit dat je dus als verkoper, even als het over particulier gaat, je scheiding, je erfenis je bevoegdheid echt helemaal goed hebt onderzocht, dat je de burennrecht situatie goed hebt onderzocht, dat je de publiekrechtelijke ins and outs goed hebt onderzocht, dat is ook voor een makelaar heel veel waard, want dat betekent dat hij sneller door het proces heen kan.

B: Hij kan zich ook richten op waar hij van is. Want je gaat niet naar de makelaar voor een contract. Je gaat naar de makelaar voor goed advies over je woonwens.

N: Ja, en als er een makelaar is, dan is die makelaar ook wel een beetje de matchmaker.

Over familierecht:

N: Eigenlijk is dat al gebeurd. In de jaren 90 is natuurlijk het nieuwe erfrecht tot stand gekomen. Boek 4 wat in 2003 ingevoerd is. Dat is natuurlijk een soort compromis van wat allerlei hoogleraren en misschien een stukje de praktijk ervan gebakken hebben, de wettelijke verdeling, gebaseerd op de obv is de standaard. Hebben wij daarom minder testamenten? Helemaal niet. Dus dat iets als de standaard wordt gebombardeerd, hartstikke goed. Maar er zijn natuurlijk zat mensen die daaromheen iets te regelen hebben. Ik maak dingen helemaal niet erger en ik relativeer nog steeds even veel, maar als ik zeg tegen mensen 'deze 5 dingen kan je regelen' door bij mij een testament te maken, terwijl jullie getrouwd zijn en kinderen hebben. Dit is wat het kost. Nou, een heleboel mensen zijn daar heel erg in geïnteresseerd. Dus ik ben niet zo bang dat als iets de standaard wordt je daardoor minder werk gaat krijgen. Als het

gaat over samenlevingscontract, versus aankopen van huis, ongelijke inbreng van geld, en al die ingewikkelde regelgeving die er alsmaar bij komt. Ook over die eigen woning reserve en over de aftrekbeperkingen als je samen gaat aankopen terwijl de een... dramatisch ingewikkeld. Dus daar kan je een standaard samenlevingscontractje, maar je hebt tegenwoordig vaststellingsovereenkomsten. Nou, die horen er allemaal bij. Ik ben er helemaal niet bang voor. Overigens wij hebben ook een standaard. Of meerdere standaarden, dus als die geüniformeerd zouden worden, dan zou ik dat helemaal niet vervelend vinden. Mits begrijpelijke taal. (...)

N: De teksten en de taal bij de ministeries nog begrijpelijker te maken omdat het niet begrijpelijk genoeg is. Dat gaat zeker niet weg, dus dat moeten wij ook goed in de gaten blijven houden. Sterker nog, daar moeten we veel meer slagen in maken. Het zou echt mooi zijn als we in het hypotheekland, eigenlijk heel logisch om die slag als eerste te slaan. Wat heel ingewikkeld is.

B: Je hebt natuurlijk ook met andere partijen te maken die misschien nog niet zo ver zijn in hun taalgebruik. Denk even aan hoe een kadaster met sommige dingen omgaat, en hoe ze dat betitelen. Dan zit je toch aan terminologie die best ingewikkeld is.

N: Als je het over modellen hebt. stel dat je het voor elkaar zou krijgen dat alle banken bij woning hypotheek gewoon hetzelfde hypotheekmodel zouden gaan nemen. Een beetje de Rabo standaard. De meest uitgekleepte standaard. Heb je dan een notaris helemaal niet nodig? In het kader van, je hebt toch een beetje de middle man nodig die bij oversluiten, bij aflossen en bij royement een bepaalde rol speelt.

B: ik denk dat de kracht van de notaris ligt in dat de notaris ook de context overziet waarbinnen jij die transactie gaat doen. Dus je kunt wel vastgoed aankopen, maar de notaris denkt ook na over allerlei andere aspect die die daarbij een rol kunnen spelen waar je je zelf misschien onvoldoende van bewust bent en dat is gewoon meerwaarde. Dat is ook lastig om dat te digitaliseren.

Innovatievermogen KNB

--

N: Tegelijkertijd kijk ik hier naar binnen. Heel veel meer energie dan we nu hierin stoppen is niet heel goed mogelijk. Tegelijkertijd, je wil dingen morgen klaar hebben, maar dingen duren gewoon heel lang. Dus alle potjes en pannetjes die nu op het vuur staan, dat zijn er echt gigantisch veel, ik wil morgen blockchain hebben in het hele notariaat, ik wil morgen een digitale akte, ik wil morgen NotarisID hebben, maar al die dingen komen hier samen in het privacy ecosysteem.

"meer" is denk ik vanuit de beperkte visie van dat mensen niet allemaal weten wat we wel doen. Dus meer vertaal ik "meer dan ik nu weet", "meer dan nu zichtbaar is". Dus ik denk dat wij heel erg moeten inzetten op de communicatie van dit alles.

B: dit is ook een van de speerpunten van komend jaar.

N: Ik durf te zeggen, het ligt helemaal niet aan de KNB, het ligt aan de wereld om ons heen. Waar allerlei dingen gebeuren die traag gaan en stroperig gaan en die je veel sneller had gewild. Tegelijkertijd denk ik dat je als je nu terug kijkt, we nu heel erg duidelijk gemarkeerd hebben dat het niet weg is en dat we er zijn en dat nu notariskantoren dat gaan voelen door die verordening met de scanners, dat door die bijdrage een enorme geldstroom georganiseerd is, daarmee hebben we het ook in het gevoel van de notarissen gekregen, van, 'ok, nu gaat er ook heel wat gebeuren'. En we hebben nog een moment waarop we dat heel erg gaan merken en dat is eind volgend jaar.

B: Het volgende vraagstuk. Aan de ene kant worden wij gezien als ambtelijk en aan de andere kant als commercieel. Als je wat wil doen of aanhaken bij overheidstrajecten, dan wordt er met argusogen gekeken van 'die notarissen haken we maar even niet aan, want die zijn veel te commercieel' en

andersom 'als er commerciële initiatieven zijn 'nou je, die notarissen dat schiet allemaal niet op, dus we nemen gewoon de korte binnenbocht'. De firm24 activiteiten. Ik vind dat een lastig dilemma om in te acteren.

N: wat er had kunnen gebeuren is een splitsing tussen de KNB als orde en regelgevend en de belangenorganisatie, waarbij natuurlijk in 2012 dat in de coup heftig speelde. 'De KNB doet te weinig voor ons, we hebben alleen maar last van ze. We moeten een andere entiteit maken.' Dat was echt een van de dingen die de couppelegers wilden hebben. Tegelijkertijd kwamen ze erachter dat het hier zo beroerd nog niet geregeld was. En zo haalden wij bij de staatssecretaris op dat de KNB meer aan belangenbehartiging kan doen indien en voor zover dat ligt in het verlengde van het maatschappelijk belang. En natuurlijk als je eigen belang het maatschappelijk belang is, dan kun je het over dat belang hebben. Dat zij we vanaf dat moment meer gaan doen. En in alle strategie documenten zeggen we dat natuurlijk ook. Het belangrijkste voor ons, notarissen, is het maatschappelijk belang. Als je dat namelijk verliest, verlies je sowieso je eigen bestaansrecht. Dus alles wat we doen spiegelen we ook aan het maatschappelijk belang.

Zo'n NotarisID, is helemaal niet voor het gewin van het notariaat, maar omdat het er niet is en omdat wij denken dat in de digitale dienstverlening een digitale identiteit van het hoogste niveau van wezenlijk belang is. Daarom zetten we het op. Dat is een boodschap die iedereen wel oppakt. En als we in de gaten krijgen dat dat uiteindelijk gaat botsen met die andere kant van de KNB, dan moet het los van elkaar zien.

En twee. We hebben Nobilex natuurlijk op afstand gezet. En dat was ook heel logisch. Maar ook NotarisID en die poortwachtersdiensten in een aparte entiteit gezet. En dat kan best zo zijn dat je uiteindelijk a la NVM een hele innovatieve dienst gaat krijgen van de KNB die buiten de KNB staat. Dat klinkt heel ideaal, want dan commercieel, dan kun je dit dan kun je zus. Tegelijkertijd kijk naar de NVM hoe dat uiteindelijk heel lastig is om dat dichtbij je te krijgen en daar niet verschillende stromingen, namelijk de financiële en economische stroming tegelijkertijd met je maatschappelijk stroming, bij elkaar te houden, dat is bij de NVM ongelooflijk ingewikkeld gebleken.

B: (...)en dat is extern, hoe er naar ons wordt gekeken, als we stappen willen zetten, vind ik dat wel ingewikkeld. Ik merk dat ook gewoon. Dan zit je in een blockchain coalitie, dan word je onvoldoende betrokken in initiatieven, omdat ze denken 'die notarissen haken aan omdat ze hun zakken willen vullen'. Ik zeg het even heel plat he. En dat wordt dan niet hardop gezegd, daar kom je op een gegeven moment een beetje zo achter. Het is een heel raar sentiment. Dat kleeft aan notarissen, dat zijn een soort geldwolven ofzo.

N: En tegelijkertijd, op de plekken waar ik kom, heb ik het idee dat ik het met overtuiging kan brengen, dat dat helemaal niet de intentie is, dat wij een maatschappelijke opdracht hebben en dat ik ook de maatschappelijke opdracht heb om dat continue te benadrukken. Wij zijn niet 100% ondernemer, wij zijn een ondernemer die een maatschappelijke opdracht dus. Dus ook zo bij die uitzending van Kassa, waar wij heel erg bij betrokken zijn en waar uiteindelijk veel te weinig van het KNB geluid doorheen gekomen is, maar ik was al lang blij overigens. Maar is nou het geluid dat wij ten opzichte van een commerciële erfrechtadviseur, heb ik de verplichting om te relativeren. Een commerciële adviseur, een ordinaire verkoper, die heeft dat helemaal niet. Maar ik heb als notaris, omdat ik een maatschappelijke opdracht heb, heb ik de verplichting om te zeggen van, 'ja, moet je dat nou wel doen. Dit is wat er al in de wet staat, dat is al heel veel. Dit is wat je erbij kan doen, dat kost zo veel, ja, ik kan mensen er niet in laten tuinen. En dat is het grote verschil tussen de notaris en de commerciële adviseur. Daar heeft de maatschappij heel veel aan. (...)

--

Innovatievermogen handelsregister/kadaster

N: Ondernemers haten de kamer van koophandel. Hebben ze nul vertrouwen in.

We zijn niet met de top van de kamer van koophandel, maar wel met mensen daaronder in gesprek over een samenwerking tussen het notariaat en het handelsregister. Vernauwing, namelijk bulkgegevens. Volgens mij lopen die gesprekken wel. Tegelijkertijd heeft de kamer van koophandel een enorme uitdaging in het kader van het UBO register. Dus ik heb het idee dat de focus van de Kamer van Koophandel de afgelopen tijd, als het gaat om innovatie, heel erg gericht is op het UBO register, wat denk ik helemaal uit de klauwen gaat lopen. Ik denk dat dat helemaal niet op tijd gaat worden opgeleverd en dat gaat natuurlijk helemaal niet goed. En ik weet dat de Kamer van Koophandel in feite voor ons een kans zou zijn om mee samen te werken. We kunnen ons daartegen afzetten, wat natuurlijk een beetje hier ook gebeurt. In de praktijk blijkt het voor mij al heel ingewikkeld een afspraak te maken met de voorzitter van de raad van bestuur van de Kamer van Koophandel en dan moet ik echt via omwegen haar bewegen om met mij een afspraak te gaan maken. En dan hoor ik ook terug dat ik niet zulke aardige dingen over de kamer van koophandel heb gezegd, ergens, een keer. Dus daar liggen allerlei gevoeligheden, maar ook mogelijkheden. Want ik denk dat het, maar dan moet je elkaar echt vertrouwen zoals we dat wel hebben in het vastgoed, waar we een lijn hebben opgebouwd, met het kadaster, NVM, HDN. De netwerkclub waar hypotheekverstrekkende banken samenkomen. En daar praten we over een nieuw ecosysteem in het vastgoed. Maar dat is echt vanuit vertrouwen dat iedereen in die keten een rol kan blijven vervullen en zal blijven vervullen, namelijk die rol die hem het beste past. Bij de kamer van koophandel en de KNB en op ondernemingsrechtgebied is dat er helemaal nog niet, terwijl je zou kunnen zeggen van 'goh, laten we nou eens gaan praten. Jullie zijn bezig met een UBO register, wij zijn bezig met een centraal aandeelhoudersregister. We zien daar enorme dwarsverbanden tussen, die jullie ook zouden kunnen gaan helpen. Laten we de handen ineen slaan, waarom niet. Dus ik denk dat dat de uitdaging is dat wij natuurlijk helemaal niet het handelsregister gaan bevechten, maar dat we ze moeten gebruiken. Dat wat zij niet gaan doen, waar zij niet in gaan lukken, dat we ze helpen, want we leven echt niet in een wereld waar morgen het handelsregister is afgeschaft.

B: in het vastgoed. 6 jaar geleden toen ik hier kwam werken, was de relatie met het kadaster nog helemaal niet zo warm als dat die nu is. Sterker nog, het had wel trekjes van, nou ja, het had best wel veel afstand. En de introductie van de KIK aktes heeft natuurlijk ook tot veel wederzijdse irritaties geleid. Nou, dat hebben we allemaal achter ons gelaten.

N: die KIK akte is destijds in het notariaat natuurlijk redelijk slecht ontvangen. En bij het kadaster zeggen ze 'ja die KIK akte is een resultaat van hoe slecht de KNB destijds mee wilde gaan in het proces. We wilden wel veel meer, we wilden veel andere dingen, maar in het notariaat wilden ze dat allemaal niet'. Ik denk overigens wel van terecht, maar we hebben elkaar daar toen niet in gevonden.

Innovatievermogen kadaster/softwareleveranciers

B: dat is nu anders. Waar we nu elkaar in gevonden hebben, is dat we ook onderkennen, dat het niet slim is, als het kadaster zelf met softwareleveranciers contacten heeft over trajecten die ook het notariaat raken. Dus als we het gaan hebben over het aanleveren van stukken, dat is een pijplijn tussen KNB en kadaster, ons platform en hun platform, daar moet je een gezamenlijke regie op gaan voeren. We zijn nu bezig om dat met het kadaster vorm te gaan geven. Dus we denken aan een gemeenschappelijke release planning en de ideeën zijn zelfs zodanig dat als we dit goed opgezet hebben, dat we dit kunnen gaan uitbreiden met andere ketenpartners. Dus dan heb je eigenlijk ook richting de kvk iets te bieden van 'beste mensen, we leven in een andere wereld. We zijn steeds meer en verder met elkaar verweven, het is ook wel slim om in die zin met elkaar op te trekken'.

N: En dat allemaal met de gedachte dat het PEC centraal is en dat dat het scharnierpunt is waar notariaat en ketenpartners samenkomen. Wat op dit moment met het kadaster en het notariaat natuurlijk niet het geval is. Het PEC speelt amper een rol richting kadaster. Terwijl dat wel het geval naar het CTR, de belastingdienst. En dat willen we met de ketenpartners voor elkaar gaan boksen. En die staan daar wel voor open. Daar zijn natuurlijk allemaal technische en wetgevingsachtige problemen bij. Dat is wel mooi, dat dat nu de stand van zaken is, dat ze de knb daar stiekem wel in bewonderen. Van shit,

ze hebben dat PEC platform, daar is wel zaken mee te doen. En het goede is natuurlijk dat wij vermoed ik net op tijd heel sterk zijn gaan inzetten op die rol, waardoor die gesprekken niet meer gaan lopen rechtstreeks met softwareleveranciers. Het idee van softwareleveranciers, van Robert Heinen natuurlijk heel erg was, dat hij het scharnierpunt zou gaan worden, nou ja, dan was er om het notariaat heen vanalles veranderd en geïnnoveerd, en niet per se voor ons heel plezierig.

N: Wat we dus in de vastgoedketen benadrukken en waar we die partijen inclusief de overheid heel erg vaak roepen de burger moet de regie op de gegevens hebben, er moeten geen dubbelingen in het systeem zitten, zie je in de ondernemingsrecht wereld dat er heel veel dubbelingen in het systeem zitten want je wil natuurlijk gewoon vanuit de akte in feite de relevante bestuurders, oprichters aandeelhouders, weet ik wat, in een keer een register in schieten met dezelfde gegevens.

B: Het foutenrisico is hoger. Met de kvk. Het is natuurlijk heel apart dat wij de bron zijn voor wat in het handelsregister vastgelegd wordt en dat er geen digitale pijplijn is tussen ons centrale platform en dat van de kvk.

N: en dat ze nu dus belast zijn en dat is natuurlijk helemaal een weeffout, met het UBO register, waardoor ze weer een register gaan bouwen dat aan de achterkant gebouwd wordt door burgers / ondernemers, terwijl dat gevuld zou moeten worden aan de hand van de data die er al lang zijn, namelijk oprichtingsakten. Dat zijn in ieder geval de vermoedelijke UBO's. En als er dan nog anderen zijn op grond van onderhandse akten / afspraken, dan maak je daar de verplichting voor ondernemers om die ook nog in het register in te gaan schrijven. Het is heel jammer dat dat niet zo wordt opgezet, waardoor er heel veel geld over de balk gegooid wordt vrees ik. En wat daar dan speelt is dat er dan allemaal politieke redenen zijn voor een kamer van koophandel, om zich heel belangrijk te maken, om zich onmisbaar te maken, de vraag is of zij het zien zoals ik het zie, namelijk dat we de samenwerking zouden moeten opzoeken en dat we het vooral samen zouden moeten doen.

B: iedereen zijn eigen rol.

--

N: (...) Maar dat het kadaster dat heeft geïntroduceerd met het KIK tarief, dat is natuurlijk waardeloos. En wij kregen als notarissen recent weer van die juichbrieven van het kadaster van 'kijk, u heeft 42% van uw akten ingediend met KIK, dit is wat u uzelf bespaard heeft'. Maar ik heb mezelf helemaal niets bespaard. Ik heb dat natuurlijk doorgegeven aan mijn klant. Kan mij dat KIK schelen. Hooguit, dat je je commerciële positie. Je hebt jezelf wat commerciëler in de markt kunnen zetten, als je goed werkt met KIK. Dus jouw akte wordt 5 tientjes goedkoper.

--

Innovatievermogen softwareleveranciers:

N: wie anders op het kantoor van de notaris zorgt voor verandering en vernieuwing. Ik denk dat de meeste kantoren uitsluitend worden bevraagd door de softwareleveranciers. Dus voor een hoop kantoren is het gedrag van innovatie, het gedrag van de softwareleveranciers.

En overigens is het niet zo dat ik vind dat de softwareleveranciers helemaal niet innovatief zijn, maar dat hier wel het gevoel was, dat de softwareleveranciers, zeker 2 jaar geleden, bepaald niet stonden te trappelen om verandering en innovatie vanuit de KNB door te voeren, want 'waarom zouden we', we willen met name onze eigen innovatie doorvoeren, want daar hangt een verdienmodel aan. En nu is, wij vermoeden door de komst van Nobilex, die nog niet uitgerold is, maar kennelijk heeft het bestaan al ongelooflijk veel veranderd, staan ze veel meer in de startblokken met ons in gesprek te gaan, willen ze met ons samenwerken. En zie overigens ook, we werken aan een convenant, op hun verzoek, waar een soort spelregels in staan, van hoe werken we met elkaar samen, en een van de belangrijke regels daarvan is 'dat iedereen wordt gelijk behandeld'. Zie je nu ook dat dat tegen de huidige

softwareleveranciers werkt, want die willen soms met de KNB dingen doen, en dan zeggen we, ja maar, dat moet dan openstaan voor alle softwareleveranciers.

Innovatieve kantoren

B: Je hebt in je eerdere vragen ook vastgesteld welke notariskantoren vinden zichzelf nou innovatief. Nou, dat is een beperkte groep. Wat je hierin terugziet is waarschijnlijk dat notariskantoren die zichzelf innovatief vinden, die hebben nou juist last van dat die softwareleveranciers niet mee kunnen in de ideeën die zij hebben, maar dat haal je niet zo heel erg uit het antwoord dat hier is gegeven. Als je dat aan een Lars Boellaard vraagt, die heeft een heel antwoord daarbij (over softwareleveranciers).

Softwareleveranciers

N: Ik ben gevangen in de netten van Quantaris. En dat heb ik mezelf aangedaan overigens. En ik heb jaren geleden eerst met vijf en toen met 15 kantoren, zijn we een offertebank begonnen en toen een dossier online systeem begonnen. En toen ging die automatiseerder met pensioen en toen hebben we dat overgedragen aan twee innoverende jongens, die een bedrijfje zijn gestart, dat heette tearlCT direct en die zijn toen mede met het geld van die 15 kantoren een compleet software pakket gaan bouwen en dat geld van die kantoren, dat was een soort lening, dat hebben we toen allemaal teruggekregen. En die kantoren waren onaangenaam verrast dat ze zich hebben laten overnemen door Klaas van Brug en Klaas van Brug door TSS. Dus ik was al lang klant geweest van het meest hippe pakket dat er op dit moment is, namelijk Notaris Dossier Pro, als het niet in handen van TSS was geweest. Dus ik kan niet wachten, ik ga niet mijzelf overleveren aan een organisatie die 80% van de markt beheerst. Dat voelt gewoon heel ongezond. Maar als dat er niet was geweest, alleen dat element, dan had ik veel sneller me op de wereld van innovatie kunnen begeven.

En dat is ook een beetje het verhaal van de NICO kantoren, je wil steeds wat robuust is, wat state of the art is, wat dingen kan die wij gewoon willen, zonder dat je het gevaar loopt te worden uitgeknepen, te worden uitgemolken door een enorm dominante partij.

B: de afhankelijkheid van de creativiteit die er heus wel is binnen de notariskantoren, wordt door een andere partij vermarkt. Hartstikke leuk, bedankt voor het idee, wij gaan het wel wegzetten.

N: Overigens, was dat maar waar, want zelfs dat gebeurt niet. Want ik heb wel 30 ideeën, waar uiteindelijk niets meer gebeurt. Waarvan ik zeg, hier heb ik nou behoefte aan, maar er gebeurt gewoon helemaal niets.

B: nog een ander aspect ten aanzien van de softwareleveranciers. Ik denk dat je kunt zien dat er in de loop van de jaren er meer belang is voor de ontwikkelingen in de hele sector, waar wij als KNB naar kijken, en daarvoor zitten wij als KNB eigenlijk in de lead. En moeten we de softwareleveranciers meekrijgen om datgene wat we zelf zien aankomen, een digitale akte bijvoorbeeld in hun softwarepakketten mogelijk te maken. Dat betekent dat de rollen aan het veranderen zijn. En dat geldt voor ons ook -wij hebben dat denk ik ook eerder zien aankomen dan dat het door de individuele notariskantoren werd gezien. Omdat die verre toekomst en wat er allemaal aan digitalisering nodig is, ligt bij de softwareleveranciers minder vooraan. Die kijken vooral naar hun dagelijkse business en misschien ook naar wat er komt over een jaar of twee jaar, maar daar houdt het dan ook wel bij op. Terwijl bij ons, wij zien de echt hele lange termijn ontwikkelingen die we niet ineens allemaal zelf bedenken, maar die ook op ons af komen.

N: De vraag is of je het voor een groep van 15 of 20 kantoren goed geregeld wilt hebben en dat ongeacht de rest van het notariaat. Of dat dat op deze wereld helemaal niet meer werkt. Dat je het alleen maar goed voor elkaar kunt hebben als hele beroepsgroep. En dat het dus het belang is van NICO en alle andere kantoren om het hele notariaat mee te krijgen met innovatie, want anders overleeft het notariaat ook niet. Namelijk niet met 15 of 20 koplopers. En ik denk dat dat alleen maar samen kan komen via de

KNB. [voorbeeld dat is genoemd: digitaal archief betrouwbaar op lange termijn, klus voor KNB, kan een individueel kantoor niet].

Omstandigheden die bijdragen aan innovatie/innovatie tegenwerken

B: wat er staat is logisch. En of de volgorde logisch is, dat vind ik lastig om te beoordelen.

N: Budget heeft ook te maken met een *sense of urgency*. Als je ziet dat het noodzakelijk is, dan is budget iets minder belangrijk daarin. Maar up to date. Schaalgrootte wel degelijk. Als je kijkt naar die poortwachtersfunctie, wat dat allemaal meebrengt, als je met een team van 8 man bent, dan heb je je handen vol om je gewone werk te doen. Terwijl als je met 30-40 man bent kan je innovatie leggen bij een bepaalde groep van je kantoormedewerkers, iets makkelijker. Jong team versus 'oudere generatie vindt het niet nodig', heel herkenbaar.

B: Maar wat jij dus zegt Nick, het gevoel, de urgentie, komt helemaal niet terug in de reacties. Van, 'ja eigenlijk moet wel, maar het kan niet'. Maar dat was natuurlijk niet wat werd gevraagd.

N: Schaalgrootte versus ondersteuning vanuit de KNB. Ik denk dat een hoop innovatie van de KNB wordt verwacht. Kijk naar die vraag 13. En dat met innovatie heel vaak 'digitaal' wordt gevoeld, of bedoeld. Ik zei net al tegen jou, van, waarom wordt Van Grafhorst genoemd bij innovatie. Nou, ik zit gevangen in Quantaris, als het aan mij lag was ik digitaal als veel eerder omgegaan en gebruik gaan maken van allerlei andere dingen. Maar innovatie is veel meer dan alleen maar ICT en digitaler worden. Innovatie is ook dat je de vertaalslag wil maken van het onbegrijpelijke naar het begrijpelijke. Dat is in het notariaat innovatief geweest. Ooit deed van Grafhorst dat in het begin van de jaren 80, 90, toen kwam ik op dat kantoor. Nou hij werd echt uitgelachen. Uitgelachen op ringvergaderingen, smalend aangekeken. Echt waar. Dat hij zijn akte begon met 'vandaag' in plaats van 'heden de'. En als je dat tegen gewone mensen zegt, van, vind je dat innovatie? Kennelijk was dat in het notariaat een bom. Hij deed dat natuurlijk door de hele akte. Maar daardoor werd hij plotseling gezien als een notaris die in de maatschappij stond, met lage drempels, met een totaal ander imago dan allerlei andere notarissen. En dat is ook innovatief. Als we dat voor elkaar kunnen krijgen. Dat is wat we in die strategiesessies en straks in het strategieplan gaan benadrukken, het gaat om de gidsfunctie die we met elkaar hebben. Die moeten we ongelooflijk gaan benadrukken. En die gaan we in een digitaal wordende wereld heel erg nodig hebben. Enorme kans voor het notariaat om dat op te pakken. Want digitaal betekent natuurlijk niet dat het makkelijker wordt voor de mensen, het wordt helemaal niet makkelijker. Het wordt allemaal ingewikkelder. Voor de handige jongens die komen overal wel doorheen, die denken dat ze het weten, die denken dat ze het weten wat ze mankeren als ze naar de huisarts gaan omdat ze al twee dagen op het internet alles hebben onderzocht. En die hebben het soms misschien wel een beetje goed, en soms hebben ze de plank volledig misgeslagen. Dat gebeurt in het notariaat natuurlijk ook. Maar de doorsneeklant komt daar helemaal niet aan toe. En dat is de rol die wij moeten oppakken. En dat zou vanuit kantoren zelf veel meer kunnen. Want daar heb je de KNB een stuk minder bij nodig.

Over of nieuwe producten worden bedacht bij Van Grafhorst en in de markt worden gezet met een aparte structuur

N: nee, nee, vrees het niet jongen. Hoewel, dat is niet helemaal waar. Ik zit ook wel in een clubje. Wat wij gaan doen, is dat wij met een chatbot, een chatfunctie met een soort robot, gaan wij klanten 24/7 via onze website services op hun vragen en wat ze willen. Dus daar gaan we nu in investeren met 12 kantoren. We zijn op het pad gebracht via Justin Schlee met een ander bedrijfje dat dat levert. Het is ook niet van Justin, maar het is van. Ik weet niet hoe het heet. Justin hebben we vorig jaar ingehuurd om eens na te denken over innovatieve gedachten in het notariaat. En dus nu is dat bedrijfje dat aan ons gaat verkopen. Weet je, die applicatie gaat natuurlijk ook zitten in ons privacy ecosysteem, daar kun je het natuurlijk ook gebruiken. Maar we zeggen nu als kantoren, laten we maar wat geld bij elkaar stoppen. Iedereen investeert een mille of 10 en dan gaan we ermee aan de slag. Dan zijn we de eerste

die dat hebben. Wat het ook maar oplevert. Dus dat is ook een vorm van innovatie. Nee, niet in een aparte vennootschap. Het is een vereniging, waarvan we lid zijn. Het was ooit een coöperatie, maar we hebben dat weer teruggebouwd naar een gewone vereniging. In feite kun je het ook als een kostenmaatschap zien. We leggen geld bij elkaar bij die vereniging en die vereniging is opdrachtgever en wij nemen dat vervolgens af. En dan moeten de neuzen wel even dezelfde kant op staan. Niet alle kantoren zijn dan onmiddellijk even enthousiast, dat is ook wel even lastig.

N: [Over Westland Partners] Die zitten natuurlijk ook in een samenwerkingsverband waar de neuzen dezelfde kant op staan. Die weet ook, wat ik verzin, kan ik in mijn clubje van 15 kwijt en andersom.

Over innovatieve kantoren / activiteiten

N: Mijn vriend Thomas van Grafhorst in Haarlem heeft Nunotarissen. En die doet alleen maar de commodities op dat kantoor. Enorm strak georganiseerd. In een bepaald opzicht dus een hele goede client service. Maar wel heel strak met alle slagroom eraf gehaald en dat loopt als een dolle. En daarnaast heeft hij zijn kantoor voor de ingewikkelder zaken. Een voorbeeld van een innovatief denker in het notariaat.

In Utrecht zit de de social impact factory. Waar Bruggink Van der Velde actief is. Die werken zelf ook vanuit een heel bijzonder samenwerkingsprincipe, van een meneer Semler, een braziliaanse goeroe. Die de standaard partnerstructuur helemaal links laat liggen. Waardoor allerlei besluiten op kantoor door alle betrokkenen van het hele kantoor worden genomen. Dus of iemand in de maatschap komt, dat wordt besloten door het hele kantoor. Hele verdienmodel en samenwerkingsverbanden staan ter discussie. Dat zou natuurlijk ook wat kunnen zijn voor het notariaat.

[over notarisid] ze gaan ook niet hier zitten, maar echt in een startup omgeving. Juist vanwege energie en we zijn dus ook aan het nadenken hoe we een hele soepele samenwerking kunnen laten ontstaan tussen aan de ene kant de KNB en aan de andere kant die mensen die extern gaan zitten, daar waar we voorheen hier in een stuurgroep samen bezig waren.

3.3. Interview mr. F. Stroucken

Wie	Mr. F. Stroucken
Functie	Notaris bij CMS
Wanneer	29 oktober 2019, 13.00-14.00u
Waar	Kantoor CMS

Algemeen

Een van de belangrijkste punten op het gebied van notariële innovatie is denk ik de bereidheid om samen te werken. Daarmee doel ik op de samenwerking tussen verschillende notariskantoren. Innoveren en ontwikkelen is immers niet de core business van het notariaat. Gelet op het businessmodel van de kantoren en de economisch hoogtijdagen is innoveren vaak lastig.

De druk van de dossiers zorgt er vooral voor dat innoveren op een tweede plek komt. Wat voor mij persoonlijk betekent dat "innoveren" gebeurt in de avonduren en/of weekenden. En ik denk dat dit voor andere notarissen niet anders is op dit moment. Maar als we onze kennis kunnen delen, allemaal een gedeelte van de innovatie voor onze rekening nemen en op die manier de krachten bundelen, we veel sneller de innovatieslag binnen het notariaat kunnen maken..

Daarnaast denk ik dat we moeten beseffen dat als de notariskantoren niet samen optrekken we wellicht straks door andere partijen worden ingehaald.

Het traditionele model voor alle sectoren staat onder druk, dit geldt ook voor het notariaat. Mede door de komst van andere technologieën – zoals artificial intelligence verwacht ik dat de rol en daarmee het beroep van de notaris zal veranderen. In de (nabije) toekomst zullen veel processen, waarin de notaris nu nog een waarde toevoegende rol heeft, geautomatiseerd worden. Echter kansen zullen er ook zeker zijn. Met name denk ik dan aan de poortwachtersfunctie die de notaris kan vervullen in de digitaliseringsketen van data. De notaris zal bij uitstek geschikt zijn om te controleren of correct is wat er in een contract staat en of de handtekening die onder een certificaat staat inderdaad toebehoort aan degene die claimt bevoegd te zijn. Samen met de adviesrol keert die vertrouwensrol telkens terug. Mijn verwachting is dan ook dat het notariaat zal gaan verliezen op het gebied van commodity's maar dat high end advies blijft. En dat door de poortwachtersfunctie de rol van de notaris wellicht nog belangrijker wordt.

Kansen / bedreigingen voor het notariaat door technologische ontwikkelingen

Onroerend goed:

Ik denk dat de notaris terrein gaat verliezen op commodity werk, standaardoverdrachten en standaardhypotheken.

De vraag die momenteel rijst is of de rol van de notaris bij het passeren van akten kan worden overgenomen door een op de blockchain gebaseerd systeem. Afgezien van wettelijke belemmeringen denk ik dat dit in de nabije toekomst wel mogelijk moet zijn. Echter zullen er dan wel een aantal van de waarborgen (checks) verloren gaan. Op dit moment zijn in de blockchaintechnologie de belangen van derden en publieke belangen nog niet goed verzekerd. Een overgang nu zou aanzienlijke maatschappelijke kosten met zich meebrengen. Mocht de overheid deze belangen dan toch weer willen bewaken dan komen we dicht in de buurt van het huidige notariële systeem.

Waar ik op dit moment eerder een rol voor blockchaintechnologie in zie is het bij elkaar brengen van informatie rondom gebouwen en toegang geven aan partijen die die informatie nodig hebben, een soort van gebouwenpaspoort. Er wordt dan als het ware een dataroom gecreëerd waar verschillende informatie van gebouwen wordt opgeslagen, bijvoorbeeld data over gebouwonderhoud, belastingen,

huurders, waarderingen, servicekosten, onderhoudsplanningen, BIM-data maar ook juridische data zoals over eigendom, erfdienstbaarheden en splitsingen. Bij de overdracht van een gebouw kan ook het complete gebouwenpaspoort mee muteren.

Andere werkzaamheden die zullen veranderen zijn due diligence werkzaamheden. In de eerste plaats zullen programma's als Kira en Raven de werkzaamheden vereenvoudigen. Daarnaast vraag ik me af of bij iedere overdracht een nieuw (title) DD gedaan moet worden op een pand. Of kunnen we in de toekomst gaan vertrouwen op rapporten van anderen.

Familierecht:

Geen idee. Ik denk de HEMA notaris. Ook weer voor "standaard" gevallen een uitkomst. Echter in de meer ingewikkelde (estate planning) dossiers zou ik toch echt adviseren om naar een notaris te gaan.

Ondernemingsrecht:

[over enquête] Het is wel grappig, want ik zou denken dat ze bij ondernemingsrecht een grotere bedreiging zouden voelen, mede gelet op de digitale oprichtingsakte. Ook hier weer zal commodity werk wellicht als eerste iets merken van de digitaliseringslag.

[over oprichting BV] Ja, die gaat al heel snel natuurlijk.

KNB

[over innovatielabs] Ik denk dat het super is dat de KNB dergelijke bijeenkomsten organiseert. Echter voor mij is het tijd technisch erg lastig geweest om daar aan deel te nemen. Wellicht zou de KNB kunnen overwegen om deze bijeenkomsten interactief te maken met webinars.

Handelsregister

Ik heb een tijdje gelegen met iemand gesproken van het innovatieteam van de KVK. De wil om te innoveren is daar zeker. Ik denk dat het voor de digitaliseringsketen van groot belang is dat de KVK hierop aansluit.

Bij de diversen pilots waar ik bij betrokken ben geweest, is het iedere keer gebleken dat een aansluiting op de KVK onmisbaar is (API).

Een API maakt het mogelijk om andere systemen en software een 'ingang' tot het systeem te bieden. Met deze ingang kunnen verschillende systemen met elkaar communiceren en gegevens uitwisselen.

Kadaster

Ook het kadaster is een partij die voorop wil lopen en ook de noodzaak ziet van innovatie. Het kadaster is betrokken bij diversen projecten en pilots bijvoorbeeld de Dutch Blockchain Coalitie en FIBREE. Ik begrijp dat het kadaster ook internationaal kijkt naar de mogelijke toepassing van blockchain.

De kadastrale aanduiding zou wat mij betreft de bron/uitgangspunt moeten zijn om bijvoorbeeld in het gebouwenpaspoort de informatie van het object mee te matchen. Ik ben van mening dat de rol van het kadaster in de digitaliseringsketen van het vastgoed van groot belang is.

Softwareleveranciers

Zelf maak ik onvoldoende gebruik van de mogelijkheden die onze notariële programma's bieden. Ik kan derhalve ook niet aangeven of deze programma's in de loop der tijd een enorme innovatieslag hebben gemaakt.

Over het algemeen ben ik wel van mening dat wij nog een efficiëncyslag kunnen maken in onze werkprocessen.

Eigen kantoor, innovatieve activiteiten

CMS richt zich zeer sterk op innovatie. In diversen focusgroepen (bijvoorbeeld Mobility en TMC) draait het om innovatie en technologie. CMS is ook partner in de Dutch Blockchain Coalitie en de Nederlandse AI Coalitie. We adviseren zowel nationaal als internationaal veel tech-partijen en organiseren intern en extern bijeenkomsten over bijvoorbeeld blockchain, ICO's, AI, GDPR en blockchain en het tokeniseren van assets.

Persoonlijk vind ik innoveren belangrijk. Al tijdens mijn studie volgde ik vakken over informatica en schreef mijn afstudeerscriptie over digitale akten. Bij CMS heb ik cursussen over blockchain gevolgd en heb een bijdrage geleverd aan de interne CMS Tech Academy.

Verder maak ik deel uit van de internationale techniek-, media- en communicatiegroep (TMC) van CMS en ben ik betrokken bij veel innovatieve projecten bij CMS. Als notaris was ik betrokken bij de eerste validatie van een kunstwerk van Rembrandt via blockchain.

Daarnaast adviseer ik ook namens CMS in de Foundation for International Blockchain and Real Estate Expertise (FIBREE). Internationale vastgoedprofessionals – investeerders, banken, het kadaster, ontwikkelaars, juristen – denken samen met blockchainexperts na over wat blockchain voor de vastgoedsector zou kunnen betekenen.

Mijn enthousiasme over innovatie probeer ik ook over te brengen op onze medewerkers, ik vind het belangrijk dat zij ook nadenken over op welke wijze wij kunnen innoveren.

Zelf ben ik van mening dat je als notaris ook out of de box moet kunnen denken. dat kader heb ik ook een opleiding gevolgd aan de business school in Lausanne over onder andere data analyse. Dat had geen betrekking op het notariaat in het bijzonder, maar gaf meer inzichten in de trends en ontwikkelingen op het gebied van data analyse in de wereld om ons heen én wat het belang is van data analyse voor advocatenkantoren.

Het is mijns inziens belangrijk om je als juridische professional te blijven ontwikkelen en dat je niet moet vasthouden aan het verleden.

Omstandigheden die bijdragen aan innovatie/innovatie tegenwerken

Omstandigheden die innovatie tegenwerken? Dat is in de eerste plaats de werkdruk en daarnaast denk ik dat de partnerstructuren in de advocatuur het ook wel lastig maken om te innoveren. Indien je een diepte-investering wil doen voor een innovatief product, zul je wel iedereen mee moeten krijgen.

We kunnen ons geld maar één keer uitgeven en dan wordt ook goed nagedacht in welk product we willen investeren. Het is wellicht ook lastig uit te leggen wanneer een dergelijk product gaat renderen. Wat is de return on investment?

[mogelijke oplossing] Ja, ook weer samenwerken.

Gebrek aan interesse/kennis: Ja, wellicht. Ik denk dat niet iedereen even veel kennis hierin heeft. Je moet een paar mensen hebben die de innovatiekar blijven trekken en die enthousiast hierover zijn.

Wettelijke restricties: Ja dat blijft natuurlijk. Zolang de wet niet wordt aangepast zitten we er natuurlijk aan vast. Daar moet je ook creatief mee omgaan. Toen we BOG zijn begonnen stond er nog in de wet dat je de veiling voor de notaris moest doen. Die wet was toen nog niet aangepast, maar wij gingen wel internet-veilen. We hebben er toen gekozen voor een zaal waar 20 computers stonden, daar moest de notaris dan naartoe komen en mensen konden inloggen op die computers. Zo konden we onder de oude regelgeving veilen, maar wel op digitale wijze.

Andere kantoren

Het notariaat heeft absoluut de wil om te innoveren, maar ik denk dat het voor een éénpitter heel erg lastig is. De KNB moet het [innovatie] dan enorm stimuleren, ja. Die kan ook een opdracht geven aan

de grote kantoren om met een plan of idee te komen. Daar zitten toch wel de meeste middelen. Of mensen erbij te betrekken in concrete werkgroepen.

Andere (grote) kantoren die zich als innovatieve spelers profileren zijn wat mij betreft DLA Piper, Stibbe, Loyens & Loeff, Kennedy van der Laan en Pels Rijcken. Met een aantal van deze kantoren werk ik samen in diversen pilots en dat werkt wat mij betreft echt super goed.

3.4. Interview R. Schmitz

Wie	R. Schmitz
Functie	Medeoprichter FIRM24
Wanneer	4 november 2019, 10.00-11.30u
Waar	Kantoor FIRM24

Algemeen

Notarissen zijn in de basis geen echte ondernemers, maar vaklui. Ze hebben diepe vakinhoudelijke kennis en daarom is het lastiger om heel erg innovatief te zijn om technologisch vlak. Ik denk dat de innovatie dan ook moet komen uit productontwikkeling die bij het vak van de notaris staat. Denk aan nieuwe beloningsvormen voor personeel, oplossingen voor ondernemingsrisico's, nieuwe equity instrumenten, etc.

De echte ondernemende notarissen zijn niet perse bezig om technology in te zetten, die zijn via hun netwerk mooi werk aan het binnenhalen en vlammen rapporten en adviezen tegen een top uurtarief. Niets mis mee, maar niet innovatief.

Een notaris is geen techie, hoeft ie ook niet te zijn, productontwikkeling in samenwerking met notarissen is wel een goed idee. Maar het probleem ligt hier heel erg bij de financieringslast van innovatie. Niemand kan of wil de rekening oppakken voor innovatie.

In de digitale wereld dicteert de user (client) Die kiest voor 'beter, faster & cheaper'. Door software in te zetten en user te betrekken in een proces kan het efficiënter voor alle partijen. De customer satisfaction is via FIRM24 hoger dan via een rechtstreekse oprichting. Bij FIRM24 monitoren we de hele 'lifecycle' van de ondernemer, van advies over de ondernemingsstructuur, de eerste blauwe brief, verloning van zn DGA salaris tot aan de verkoop of staking van zijn onderneming. Wij gaan veel breder dan sec ondernemingsrecht. FIRM24 is multidisciplinair. Wij zijn iets heel anders dan een (digitale) notaris.

Softwareleveranciers

Ze zitten allemaal gelocked-in, in de pakketten. Het zijn er ook nog maar vier. Ze zijn dus volle bak afhankelijk van de grote tech leveranciers. Daar kunnen ze eigenlijk niet onderuit. Daarmee wordt het innovatieve vermogen, het innovatieve karakter van het notariaat, eigenlijk gedicteerd door TSS's en Devoon (met Lexxyn Groep). Die kijken eigenlijk ook outside-in naar de ontwikkeling van software. Die zetten namelijk ook hun klant centraal (de notaris). En niet de klant van de notaris.

De echte innovatie gaat komen van partijen die voor disruptie zorgen. En ik verwacht dat de Uber van het notariaat niet vanuit de notarissen zelf gaat komen.

NotarisID

Zo'n NotarisID ik vind het prachtig, maar ik snap niet waarom het niet met de bestaande middelen kan die we hebben. Het voelt als iets buiten de comfort zon van de vakman. Er zijn al veel oplossingen beschikbaar die van de plank kunnen worden gepakt. Open eens een rekening bij BUNQ of Revolut. Die hebben KYC naar een hoger niveau getrokken. Kunnen notarissen niet beter de bestaande middelen gebruiken die we reeds op de markt hebben. E-herkenning IDIN,

Een echte e-identiteit vind ik ook meer iets wat door de overheid moet worden geregeld. In Nederland zijn we front runners omdat we eherkenning hebben voor bedrijven en idin hebben we vanuit de banken. Iedereen in Nederland heeft een bankrekening en niet iedereen heeft een notaris, dus ik vind dat die functie daar veel beter past dan bij een notaris. Dan zegt de notaris, 'ja, maar dan hebben wij iemand in de ogen gekeken. Ja en dan controleren wij echt goed het paspoort'. Ik denk dat software daar beter toe in staat is dan iemand bij een notariskantoor; een paspoort te controleren of diegene daar daadwerkelijk aan de balie verschijnt. Identiteit-fraude kan een notaris ook heel moeilijk voorkomen. Ja, hij kan kijken of een paspoort gestolen is, maar een algoritme kan beter beoordelen of degene die voor de balie staat ook echt daadwerkelijk degene is in dat paspoort.

Poortwachtersfunctie

De poortwachtersfunctie van de notaris zit wel in de sanity check bij de mensen en die is belangrijk bij een heleboel dingen, maar ik denk wel dat 99% van de mensen in Nederland zelf in staat is om te beoordelen wat de risico's zijn bij het kopen van een huis met een daarbij behorende hypotheek. De risico's van een hypotheek heeft de bank immers ook al geschetst. Dat een huis niet mag worden verkocht voor een duupie aan de zwerver om de hoek, dat is een transactie die een rood vlaggetje zou moeten opwerpen. Maar is dat genoeg om 50% van het notariaat mee aan het werk te houden voor wat betreft een commodity product als een akte van levering of inschrijving van een hypotheek? Ik betwijfel dat.

Maatschappelijk belang

[bijvoorbeeld oprichting BV, zie jij daar een maatschappelijk belang voor de notaris] Jawel, ik zie daar wel een maatschappelijk belang. Maatschappelijk belang is dat je niet wordt opgelicht door degene die met een vennootschap, met een entiteit handelt. Dus als jij zaken doet met iemand wil je zeker weten dat je ook echt met diegene zaken doet. En de sanity check op degene die een BV gaat oprichten – kijk er zijn een heleboel BV's die worden opgericht met slecht intenties – en het is aan de poortwachter om die slechte intenties te flaggen en ervoor te zorgen dat de maatschappij wordt beschermd tegen deze charlatans. En doet de notaris dat? Ja, dat doet ie zeker. En ja, bij ons filtert hij er natuurlijk ook een heleboel uit. Wij doen natuurlijk online oprichtingen en online overdrachten en dat soort zaken. Ja, dat trekt gewoon veel meer mensen aan die slechte intenties hebben, omdat het de schijn van anonimiteit heeft. Maar die vallen er gewoon allemaal doorheen. Soms is dat al bij ons, op de voorselectie. Maar als het door de voorselectie heen komt, dan zegt die notaris, 'dit gaat 'm niet worden'. En dan cancellen wij de opdracht. En wij kunnen dat veel laagdrempeliger doen dan de notaris. En dat is eigenlijk wel leuk, want een notaris heeft eigenlijk een diepgaande plicht om iemand te helpen. En wij hebben die verplichting niet. En de klant gaat met ons een relatie aan, maar de opdracht wordt uitgevoerd door de notaris. Dus als de notaris zegt 'er voelt iets niet goed', of 'er zit iets niet in de haak', dan kunnen wij afgaan op het gevoel van die notaris en dan kunnen wij die opdracht intrekken. Dat maakt het eigenlijk een hele mooie hybride variant. Dus het maatschappelijk belang is er daadwerkelijk wel. En ook dat mijn oma niet haar erfenis aan iemand zomaar cadeau doet. Dat soort dingen zijn super belangrijk. De vraag is, zijn er 1300 notarissen voor nodig. Dat denk ik niet.

Over dienstverlening rond de akte

Dat is wel grappig. Wij missen niets. Ik denk dat wij veel beter in staat zijn om de ondernemer op weg te helpen in zijn ondernemer carrière dan de notaris. Wij orkestreren ook de taken nadat de vennootschap is opgericht. De vaststelling van de belastingplicht. Wanneer hij een nulaangifte moet gaan doen als dga. Wanneer hij een bankrekening kan openen met één klikje, want dat heeft hij immers nodig. Welke facturatieprogramma's er zijn om van start te gaan. Wij verdienen onze boterham aan de lifecycle van die ondernemer. Het is dus in ons belang om die te blijven servicen. Bij de notaris eindigt zijn opdracht en daarmee zorgplicht nadat de akte is ingeschreven in het handelsregister en hij de stukken heeft opgestuurd. Bij ons is dat slechts het begin van een (digitale) relatie die wij met onze users hebben.

Ik denk dat wij beter in staat zijn om het maatschappelijk belang in te vullen, voor wat betreft het ondernemers gedeelte van het notariaat. Waarom? Omdat wij instellen 'hoe ziet de lifecycle eruit van de ondernemer'? En triggers bepalen gewoon wat voor soort taken en berichten hij krijgt waar hij iets mee moet gaan doen. 'Hey, het is nu tijd om een bankrekening te gaan openen'. 'Hey, je moet je aandelenkapitaal nog volstorten. Dat kun je trouwens doen met een tikkie'. Dat soort kleine dingetjes maakt de drempel veel lager. Users betrekken in het notariële proces en hem / haar begeleiden in de keuzes die voor hem relevant zijn om zijn bedrijf zo goed mogelijk (administratief) te managen en dan volledig digitaal. Dat vind ik echt innovatief.

Kansen / bedreigingen voor het notariaat door technologische ontwikkelingen

Og en ondernemingsrecht lenen zich ontzettend goed voor templativering.

Ondernemingsrecht:

Ik vind dat nog te weinig notarissen een grote bedreiging hebben ingevuld.

[oprichting zonder notaris] Ik denk dat zij die lobby als eerste zullen laten varen bij oprichtingen, omdat vanuit Europa nu ook wordt gedicteerd dat online oprichten per augustus 2021 een must is. Voordat zo'n richtlijn echt geïmplementeerd is zullen we wel een jaar verder zijn. Maar ik denk wel dat de online vennootschap, zoals we die ook kennen in Frankrijk en de UK en de US, waarbij je dus eigenlijk sollicitors hebt die dat inschrijven en dat kan iedereen worden. Of dat die functie richting de kvk gaat, dat dat een gegeven is. En ik denk dat dat zo rond 2022 wel echt zichtbaar zal worden.

Gaat hij [de notaris] wel of niet die stempel nog zetten. Ik hoop van wel, ja. Omdat er toch gewoon echt heel veel mensen slechte bedoelingen hebben met vennootschappen. En dat filter je er niet uit op een online oprichting. Daar heb je toch nog echt een sanity check voor nodig. En of dat nou in het begin is in software. Ja, je kunt software voor de gek houden en gewoon verkeerde antwoorden geven. En dan is het toch wel lekker als de notaris nog even twee keer doorvraagt. Doorvragen naar en flaggen of iets wel 100% in de haak is. Dat kan vooralsnog de mens beter dan de computer.

Het vergt enorm veel effort om een online service platform te runnen. Sommige notarissen zien ons als een soort lead channel zijn, maar dat zijn wij helemaal niet. Wij zijn geen goedkoopstenotarissen.nl. De hele opdracht wordt eigenlijk al helemaal verwerkt, waar belehring ook is ingebouwd. Er wordt de mensen uitleg gegeven over wat ze kunnen verwachten en waar ze aan moeten denken. Een handtekeningenstelsel, of twee handtekeningenstelsels... Dit soort dingen zit gewoon in onze funnels versleuteld. En als je die opdracht gewoon panklaar krijgt aangeleverd, je moet op een paar knoppen drukken en je moet nog heel even iemand spreken, om te kijken of hij wel de goede intenties heeft, heel even die sanity check. Dan kun je een opdracht in 10-15 minuten doen, in plaats van dat je daar 3 uur mee bezig bent. Dat rechtvaardigt ook een lager bedrag voor een akte. Maar je verdient er relatief/procentueel misschien wel meer aan; de marge is misschien wel beter.

Onroerend goed:

Idem dito. In og zit misschien nog een stukje moeilijkheid omdat je met heel veel verschillende voorwaarden werkt van de banken. De vriendjespolitiek tussen makelaars en notarissen, die goed bijdraagt aan in het zadel houden van og werk. Het is een beetje de 'ons kent ons en we gunnen elkaar wat' wereld. Ik verwacht dat het vanuit die hoek niet zo'n vaart zal lopen. Ik denk dat de bedreiging met name zit vanuit de bankensector, waarbij je dus echt ziet dat bepaalde functies worden overgenomen. Kijk naar taxateurs hoe dat volledig gedigitaliseerd is. En de makelaarsfunctie die via makelaarsland aan het verdwijnen is. Mensen worden wel met de neus op de feiten gedrukt, van, het kan ook een stuk goedkoper. Maar zolang er die sterke doorgeefluik vanuit makelaars richting notarissen is, zal het particulier nog wel ok zijn de aankomende jaren denk ik

Ik zie de rol van de notaris heel anders, meer in technische kennis. Hoe creëren we een bepaald instrument om bijvoorbeeld werknemersbeloningen flexibeler te maken. Of hoe zorgen we dat de arbeidsmarkt veel meer equity based wordt, zodat je een andere manier van incentives krijgt. Weet je, dat is mooi werk. Dan ben je inhoudelijk bezig. Dan gaat ook echt mijn petje af. Maar als je moet leunen op standaard producten en services die eigenlijk veel beter kunnen worden uitgevoerd in een digitaal jasje, denk ik dat het voor je ophoudt.

Low fees, high volume, dat wordt gewoon weg geautomatiseerd.

KNB

Ze proberen het (innoveren)

Handelsregister

Vroeger was het wel een stuk slechter. Vorig jaar hebben zij wel een goede inhaalslag gemaakt. Vorig jaar hebben ze al hun formulieren digitaal getrokken. Je kan signen met digid. Je kan je wijzigingen heel eenvoudig doorgeven. Zij hebben de innovatie in de voorkant voor de particulier gestoken. Zij hebben aan de achterkant het nog een beetje laten liggen. Ik hoop voor de notarissen dat dat er voor volgend jaar in zit.

Nou ben ik wel van mening dat de functie van de Kamer van Koophandel flink uitgekleeft kan worden. Ik denk dat daar het maatschappelijk belang maar één ding moet zijn en dat is het stimuleren van handel, binnen de provincies en buiten de landsgrenzen, en dat je naar de juiste loketjes wordt gestuurd. Nederland is daar bijzonder sterk in. Zeker als je een keer meegaat op handelsmissie. Money well spend voor de belastingbetaler. Willem-Alexander en Constantijn, die zijn er gewoon bij. Ik ben nu op drie handelsmissie geweest. Als je ziet hoe wij dat doen in Duitsland, dat is echt gewoon petje af. (...)

Het handelsregister als database is prima, echter denk ik dat andere partijen die functie ook hadden kunnen invullen. Wellicht zelfs wel het notariaat

. [over ubo register] Zij pakken gewoon de rol als database en zij willen de rol als database niet verliezen. Ook daar staat eigen belang boven maatschappelijk belang. Hetzelfde geldt voor de notaris, want maatschappelijk belang is allemaal leuk, maar dat brengt geen geld op.

Kadaster

Ik ben ook betrokken bij het digitaal consumentendossier. De NEN heeft de vraag gekregen van het Kadaster om de implementatie van de richtlijn vorm te geven van het digitaal consumentendossier. Dat is eigenlijk een soort paspoort van je huis. De bouwers moeten dan de complete specificatie geven van je huis; als daar modificaties aan worden gedaan door bouwers dan moeten ze dat update. Dat project wordt zwaar gestimuleerd vanuit het kadaster. En dat is echt een database, en toch zetten ze hier best wel hard op in en dat verbaasde me, omdat ik het kadaster niet heel anders zag dan de database van de kvk. Maar zij zijn daadwerkelijk wel met andere dingen bezig dan alleen het zijn van een database. Aanpalende diensten die hierop gaan inhaken, daar zie ik wel een bedreiging voor de notaris. Want als je in één klik je overdracht faciliteert en de overdracht van dat huis is eigenlijk een heleboel gegevens invullen. Maar als jij al die gegevens al hebt in je dossier en in één klik kun jij die aanleveren, dan ga je gewoon zien dat digitale partijen daarop gaan inhaken. Dan krijgen notaris daar een probleem, tenminste voor dat standaard werk.

3.5. Interview mr. L.A.G.M. van der Geld

Wie	Mr. L.A.G.M. van der Geld
Functie	Directeur Netwerk Notarissen
Wanneer	31 oktober 2019, 10.00-11.30u
Waar	Kantoor Netwerk Notarissen

Algemeen

Business modellen en innovatie theorieën zijn natuurlijk heel interessant. Maar wat het voor jou in je onderzoek nog interessanter maakt, is dat we enerzijds een monopolie hebben op diensten en anderzijds zijn we een bepaald soort dienstverlener die toevallig, in Nederland dan, kenmerken heeft van een onderneming, van een bedrijf, maar dat in feite misschien helemaal niet is (ambtenaar).

Dus dan is de vraag: hoe moet je die theorieën dan interpreteren gezien die feiten die er liggen. Hoe ga je die modellen toepassen en hoe zijn die toe te passen.

We veronderstellen altijd een heleboel. Als de mensen gelijk hebben die alles op het internet willen doen en er een commodity van maken. Dan zou de notaris alleen maar ontevreden en boze mensen de hele dag op kantoor ontvangen. Want we moeten aannemen dan dat die allemaal via computers dingen willen regelen. Maar ik ontmoet alleen maar leuke mensen, niemand ontmoet die [boze] mensen.

[of mensen zoeken naar de goedkoopste oplossing, als veronderstelling] Dat is iets dat is door de notarissen zelf bedacht, met offerteknoppen en dergelijke. Als ik naar een tandarts ga, die ook vrijemarkt perikelen hebben gehad, die zich overigens heel goed hebben verdiept in 'hoe is dat fout gegaan bij de notarissen'. In het notariaat werd gezegd door een aantal adviseurs die het 'heel goed wisten': ja, je moet op prijs concurreren en daar waar het een commodity is moet het lager worden neergezet, moet je het van de bulk hebben, en zijn er allemaal offerteknoppen op allemaal websites gekomen. Dus als ik op een website kom en er staat een grote offerteknop te knippen, dan als ik een gewone burger ben, dan lijkt ik dus een loser als ik niet eerst op die knop druk en vraag wat het kost. Want dat is wat je communiceert. Dus ik denk dat het door het notariaat grotendeels *self inflicted* is. Die veronderstelling is niet onderzocht. Met technologie is het precies hetzelfde. We hebben niet onderzocht of mensen helemaal niet naar de notaris fysiek willen toekomen.

We doen het zelf, en daarom kunnen we er niets aan doen. Of we zouden voor minimumprijzen kunnen pleiten, er zijn allemaal dingen mogelijk. En ik vind ook dat de discussie terug moet in het notariaat: moeten er bepaalde diensten, waar het publiek belang bij heeft, moeten die niet gewoon puur als ambtenaar worden uitgevoerd, voor een vast tarief. Omdat het maatschappelijk belang daarmee gediend is. En daarmee kun je ook veel beter duidelijk maken wat je toegevoegde waarde is als adviseur, wat – niet mijn woord - poortwachter en rechtszekerheid met zich meebrengt. Dat wringt en dat blijft wringen.

Je moet onderzoeken 'wat wil de maatschappij'. 'maatschappij, willen jullie een notaris of niet?' 'ja daar zien we toch echt de voordelen van in'. 'nou, wat willen jullie dan van ons?' 'dat kost zo en zo veel en dat moeten we op die en die manier regelen'. Het lijkt alsof we die discussie niet durven voeren, omdat we bang zijn voor ons bestaansrecht, maar ik denk dat het juist heel sterk is om die discussie te voeren. Dat is absoluut niet erg [als monopolies sneuvelen naar aanleiding van een maatschappelijke discussie], ja het kan erg zijn voor de maatschappij, maar dat is de keuze van de maatschappij. Als notaris zijn we nou een van de weinigen, net als rechters en andere functionarissen, die iets is toegekend. Wij moeten ons richten op wat de maatschappij wil.

[over bedrijfjes die bijvoorbeeld oprichtingen verzorgen] Het gaat ook niet om de oprichting zelf, het gaat om de dingen eromheen. We hebben natuurlijk heel lang niet gecommuniceerd wat de dingen eromheen zijn, de notaris is heel goed in een soort mystiek, een soort terugtrekken in de coulissen en daar allemaal dingen voor de client zitten doen waar niet over gesproken wordt. En dan is daar ineens een akte en dan moet het ook nog allemaal gehaast, omdat hij anders zijn tarief niet kwijt kan. Intussen

is er van alles gebeurd wat de client niet ziet. Dat is een geschiedenis van onze voorgangers, van toen er nog vaste tarieven waren en toen kennelijk het niet nodig was om te vertellen 'wat doet die notaris nu'. En daar is nooit goed verteld wat we doen. En als je vertelt wat je doet, hangen mensen aan je lippen.

Kansen / bedreigingen voor het notariaat door technologische ontwikkelingen

Onroerend goed:

Ik zie voldoende kansen in het onroerend goed en ondernemingsrecht, maar niet als we alles wegprogrammeren. Dan niet nee.

Ik ben meer bang voor de andere notarissen dan voor de technologische ontwikkelingen. Als iedereen zegt, ik vind dat mijn zorgplicht met zich brengt dat ze niet bij jou komen, maar eerst bij mij. Dan is toch heel zo'n bedrijfje weg? Ik denk dat notarissen hun eigen grootste bedreiging zijn en niet de technologie.

Familierecht:

Waarom draai je het niet om. Ik vind het prima dat technologie wordt ingezet. Waarom komen die mensen niet eerst bij de notaris en hebben ze dan de keuze, van 'je hebt het gesprek gehad, je weet waar je aan moet denken, wat zijn de aandachtspunten'. En waarom zijn er dan niet twee routes, of de mensen maken zelf een samenlevingscontract op het internet, of ze zeggen, notaris doet u dat maar. Iemand moet de selectie doen, en dat geldt ook voor onroerend goed en ondernemingsrecht. In welk vakje pas je nou. En ik denk, de families worden steeds ingewikkelder. Er past niemand meer in een vakje.

Begin nou eerst bij de arts te komen, of bij de notaris, die weet echt hoe het zit. En die kan een recept uitschrijven.

Ondernemingsrecht:

Voorbeeld:

Ik had laatst een jongen die heeft daar zijn BV opgericht. Dus die heeft daar alleen zijn handtekening gezet. Die heeft een prachtig plan en een hipster investeerder die vraagt hem: 'ben jij ook bij de notaris geweest, heb jij over de structuur gepraat'. 'nee'. 'Maar hoe zit jouw structuur in elkaar?' 'dat weet ik niet, dat is voor mij geregeld'. Die jongen is weggestuurd, terwijl hij echt een heel leuk disruptive plan heeft. En hij komt bij mij en hij zegt 'ik heb eigenlijk een blauwtje gelopen, doordat ik daar...'. Nu moet hij zich zien terug te vechten bij die investeerder, dat hij nog een gesprekje met hem mag, want hij heeft hem gewoon weggestuurd. (...) Ik vraag hem 'is je BV ingeschreven bij de Kamer van Koophandel?' 'waar is je uittreksel?' Dat wist hij niet.

En hij laat een app ontwikkelen, daar heeft hij heel veel mensen over gesproken. En de eerste vraag is dan 'van wie is die app?', 'waar liggen de rechten', dat heeft dus niemand aan hem gevraagd.

Die jongen is gelukkig al genezen. Ik geloof er dus ook niet in [dat soort bedrijfjes].

Notarissen doen mensen tekort die daaraan meewerken [dat soort bedrijfjes].

KNB

Ik denk dat de KNB bezig is met innovatie. Ik vraag me af of dat het spoor is wat ik zelf wil dat bewandeld wordt. Welke richting kies je nou en waar zijn ze mee bezig. En ik denk dat ook daar heel veel notarissen zijn afgedwaald. Ik denk dat focus belangrijk is en dat het spoor belangrijk is. En ik vraag me af of dit het spoor is wat we moeten bewandelen als notariaat. En of dat veel weerklank vindt bij de achterban.

Handelsregister

[de beperkte score in de enquête] Dat komt omdat bepaalde dingen gewoon nog niet mogelijk zijn, zoals alle formulieren. Sommige dingen kun je gewoon nog niet doen. Zo'n datacard, waarom moet ik iedere keer een nieuwe datacard maken? Elke keer... je weet wie ik ben.

Dit is ook aan het notariaat te wijten. Als wij gewoon zouden zeggen, zo werken we niet. Punt. Je kan ook de zaak omdraaien. Hier zijn de gegevens, vul je registers zelf maar. Zouden ze geen grapjes maken over notarissen? Dat wij alles slaafs opvolgen? Waarom zeggen we niet. 'Jongens, zo werken we niet. Hier is de akte en zoek maar uit met welke gegevens je register wil vullen.' Ik snap dat niet zo. En daar zou voor mij de taak van de KNB moeten liggen: maak een lijst met de 10 grootste obstakels, en houd je poot stijf.

Wij moeten een digitale BV gaan oprichten, maar gaat dit dan ook veranderen? [over inschrijven van rechtspersonen zoals een eenmanszaak, waarvoor je weken van tevoren een afspraak moet maken, binnen bepaalde tijden en dan ook nog rekening moet houden met wachttijd]

Kadaster

Ik ben heel erg blij met Splits!. Daar zouden ze nog wel meer aan kunnen doen, ondersteunende tools.

Ik snap niet dat wij aan KIK meewerken. Bij het kadaster zullen ze daar toch ook om lachen, waarmee ik bedoel te zeggen: wij hebben de kosten van KIK zelf voor onze rekening genomen en via een prijsprikkel van de cliënt wordt het systeem een succes. Maar niet voor de notaris.

Heel dat gedoe met de tarieven voor de royementen, dat is natuurlijk onwerkbaar omdat je niet weet van tevoren hoeveel royementen je in je akte gaat stoppen en dus wat je ervoor gaat rekenen. Spreek met het kadaster af, reken per doorhaling, of per perceel, het interesseert me niet. Maar ga nou niet zo'n ingewikkelde 'we gaan het per akte' doen. Zeg 'dat is niet werkbaar voor het notariaat, doen we niet'. Zou dat zo gek zijn?

Eigen kantoor, innovatieve activiteiten

Wat wij voornamelijk doen bij Netwerk Notarissen is, wij zijn vakinhoudelijk gedreven personen. Die goed willen zijn in hun vak en die kwaliteit willen bieden. Daar is netwerk notarissen op ingericht. Waar wij met name mee bezig zijn is, 'wat gebeurt er buiten ons in de wereld en hoe kunnen we daar als notarissen mensen bij helpen'. De ontwikkelingen gaan snel, de wetgeving gaat traag, hoe kunnen we problemen in de tussentijd oplossen. Daar is waar wij onze gezamenlijke noemer vinden. Vanuit die kant kijken wij ook naar innovatie. Wat wordt de client er beter van. Dat houdt in dat je elkaar in vakinhoudelijke innovatie het makkelijkst kan vinden en dat dat het snelst gaat.

We proberen de maatschappelijke ontwikkelingen naar innovatie te vertalen en soms moet daar de wet voor worden gewijzigd en soms ook niet.

Ik denk dat we alleen technologische ontwikkelingen nodig hebben, daar waar iets door de maatschappij erkent makkelijker gaat en dichter bij de notaris brengt. Ik ben tegen technologische ontwikkelingen die een afstand schappen tussen de maatschappij en notaris. Daar ben ik op voorhand op tegen. Technologische ontwikkelingen die het makkelijker maken voor de client om de notaris te bereiken of wat dan ook, ben ik voor.

[over bereikbaarheid van de notaris] Dat mensen zich online oriënteren vind ik fantastisch. Een business model van 'als ze dan niet in het straatje van HEMA passen, dan mep ik er een uurtarief van zoveel doorheen met een lachje er bij', dat is niet transparant en niet hoe je het moet doen in het notariaat. Van een notaris mag je verwachten dat hij dat anders aanpakt.

Je kunt je gesprek online voorbereiden, daar hebben wij allerlei tools voor, dan vind ik dat perfect. Dan hebben ze al wat nagedacht. Dat vind ik goede middelen.

Vastgoed specifiek

Ik heb zelf met een aantal mensen een systeem geïntroduceerd voor het notariaat – waar we voorin de keten zouden kunnen komen – en de hele keten zouden kunnen behouden. Koop en levering in één akte. In die zin denk ik wel na over registergoedzaken. Zo kun je het voor de mensen makkelijker maken en de rol van de notaris in het proces, beter. En dat is eigenlijk door de koop notarieel te gaan maken en te leveren onder de opschortende voorwaarde dat de financiering rond is. Een beetje gebruikmakend

van de techniek van de Groningerakte. En ik zou daar zelf privé nog een stap aan toe willen voegen: voordat een huis op Funda komt, heeft de notaris dat huis al juridisch bekeken, dus het dossier ligt er al, de koopovereenkomst ligt er al, althans, een aantal voorwaarden waaronder de verkoper het huis aanbiedt. Dan komt het huis op Funda, dan kan de koper een veel beter oordeel maken van wat hij koopt.

Er zijn echt genoeg mogelijkheden, en daar heb je geen eens echt technologie voor nodig. Kijk gewoon eens met een frisse bril naar wat we aan het doen zijn.

Onze toegevoegde waarde zit bij de koop, niet de levering. Bovendien zitten we ook nog eens onzichtbaar fouten van de makelaar te herstellen, zonder dat we het de client vertellen, zodat onze toegevoegde waarde helemaal verdampt is. Als jij nooit als notaris laat zien wat het probleem is en het altijd alleen maar regelt..

[over hypotheekakte] Het gaat om de hypotheekverklaring, wat jij de bank garandeert, dat is heel heftig. Het gaat helemaal niet om die akte, het gaat om waar jij voor staat, voor die bank. Het gaat er om dat de juiste mensen het hypotheekrecht aan het vestigen zijn, op het juiste perceel en dat het goed wordt verwerkt.

3.6. Interview mr. P.A.E. Kerckhoffs en J. Cayet

Wie	Mr. P.A.E. Kerckhoffs
Functie	Notaris bij Loyens & Loeff N.V.
Wanneer	13 november 2019, 9-10u
Waar	Kantoor Loyens & Loeff

Wie	J. Cayet
Functie	Director Technology & Innovation bij Loyens & Loeff N.V.
Wanneer	13 november 2019, 9-10u
Waar	Kantoor Loyens & Loeff

General

Innovation will start with the notary, then it will probably go into tax and then legal will be the last pocket to transform. I'm pretty convinced about it, now that I now a little bit.

Before becoming a multi-billion company, you start with a team of five. Nobody is too small to innovate. It's a belief. You are big, you're more innovative. Most of the time, ironically, the bigger you are the more difficult it is, because the more you have the innovation dilemma. I don't want to jump to conclusions, but I want to challenge you on assumptions on that. It's a list of 30 excuses for not doing anything, postponing everything. Of course, being big has advantages:

- resources;
- client access. You don't have to move around with your pitchbook; you already have established clients;
- talent,

so, there are many advantages in being big. But as you know from the innovators dilemma you also have a lot of blockers and barriers. I would therefore challenge the beliefs, because it is a belief.

Mapping the ecosystem/strategy planning

It's always best to start with the ecosystem. You zoom out and look at the big picture. I don't know if you already did the mapping of the ecosystem, but I would really urge you to do the mapping of the ecosystem.

The other reference you can use is "John Hagel" of the singularity university. He is basically leaning on the keystone advantage theory. He looks at the six or seven patterns of disruption of incumbent businesses. You need to start with the mapping of your ecosystem. You need to see in your ecosystem, six or seven types of players. Then you map them and then you need to see what could be the trajectory of the ecosystem, given its current structure. And then you need to scenario 'where could this all go'. And nobody knows for sure where it could go, and maybe you have three scenarios or two. So, the theory of keystone advantage is super useful to understand 'how does the ecosystem work today'. The papers of Hagel are interesting to project the ecosystem in the future to see where would that go. And potentially you need to play with three scenarios' parallel for a number of years, until you know for sure 'this is where it is going'. That is the new way to address strategy planning. Depending on what you believe or the possible routes.

Value migration

What is going to happen is 'value migration' within the ecosystem. The Kira example is a good example. We are going to spend more and more money on Kira and we are going to bill less and less hours to clients. And the price arrangements will be more and more fixed price arrangements. So, give it another five years and there will be 'value migration' from people like us to Kira. And when you do the ecosystem mapping you visualise those 'value migration' routes. I have done it for Loyens really quick.

So, you have your ecosystem, you have arrows between types of players and you see where are the value leakages. It is very important to see where the value is going to. And clearly, the value is going

from traditional players to technical players. Value is going from regional players to one-stop-shop international global players. Etcetera.

Transformation routes

Then you have the three potential disruption/transformation routes. It is going to go very slow, but unstoppable. It might take 10-20 years, it's a long game, but it's unstoppable. It will take a lot of time to turn the super tanker Loyens. To steer the wheel of a super tanker takes a lot of time. Because it is a long game, if we start steering the wheel now, we have a chance to steer in the right directions when the transformation becomes more visible: when you come from many small leakages to bigger leakages that are posing a real pressure on the current finance model.

So, back to the question, how to cooperate is depending on your understanding of the current ecosystem. Your objective analyses of the current ecosystem and your hypothesis of potential transformation routes.

So, in notary, I'm nowhere close of being a specialist, but you could see one route could be rapid automation of the notary practice. Based first on simple data management and rule-based technologies like contact express, followed by more sophisticated IA based technologies, that go beyond the rule-based approach, with a bit of artificial intelligence. And then the third wave will be of course blockchain. I think in notary, you need to see what each of the technology waves will do to the practice and then you have one scenario in which gradually chunks of notaries will fall to tech companies. And then another chunk will fall to tech companies and then another one.

And then, what does that do to the other players in the ecosystem. I now mentioned one category of players, but you have five or six categories of players. What could they do, what should they do, what are they likely to do?

Then another scenario could be, someone is going to redesign from scratch 'the integrity of assets ownership' (the essence of what a notary is). The current way is not the only way, it's invented after Napoleon. It was very effective because that led to formidable economic growth of first world countries, but it's not the only way. It's a good way in the 19th century, it's a good way in the 20th century, but it's not the only way. When I see those incumbent industries, I come from engineering, it's exactly the same, it's done in a way that is not logical. There is a lot of Chinese whispering, poor coordination between the players of the ecosystem.

You have to believe this second route. There are venture capitalists in California who are extremely adamant about it. They are sick and tired about lawyers and notaries. They say, we are sick and tired of making them rich for a service that is not satisfying, and knowing all too well that there is a better way. And you have very rich people in California, they are really aggressively trying to disrupt legal and tech and notary probably being the weakest link of that world.

So, it's not just automating the practise as we know it, but it is complete changing the way you guarantee asset ownership. When you completely reset the rules of the game, it is a bit of re-uberisation of the notary if you will.

A third route is probably with the big four. [IBM example] There is always an option for a big old-fashioned company to reinvent itself. It is a huge undertaking, but when they do it's beautiful. The best example to defeat the innovation dilemma.

When you have those three, you can define different probabilities of those scenarios, based on what you know. And then the idea is that in each of those scenario's you have a different collaboration model. Because if it is scenario 1, it is not collaboration for the sake of collaboration. In scenario 1 it is a give type of collaboration, across in the ecosystem. In scenario 2 it's another one and in scenario 3 it is yet another one.

So, you have different strategies, different scenarios, different resource allocations. Resource allocation is extremely important. Collaboration is a catalyst; the real name of the game is resource allocation. You

have like limited resource, where do you put your eggs. How much can I spend and where can I spend it.

You need to play with several scenarios and every month, every quarter, every year, you look again at your scenario and say 'well, I have information that scenario 1 is becoming more likely, or less likely' and then you adjust your resource allocation model based on your latest understanding of where this all could go. Which of course nobody knows for sure. Even Google, even Facebook, they don't know. But you have this constant dot on the horizon, it could be this, or this or this. And then you constantly adjust your resourcing model and the operation model, to make sure that they remain fit in every scenario.

It's a long answer to a short question, I'm sorry about that.

--

Your head-on competitors might become your best friends. For example, in scenario 2. Unicorn new entrant in your market place. If your intuition is right, there is a new unicorn, you better team up with all the notaries, not only in the Zuidas, but in the whole jurisdiction. Because the real competitor is not the next-door notary, the real competitor is that unicorn that is completely going to change the game. So, you'd better team up with all of them real fast, make sure you remove inefficiencies in your traditional business model. Make sure you can slow down the penetration in your market.

--

Notary component in (inter alia) real estate

Probably 10 or 20 or 30 % of what we do is high end.

Premium is safe for now.

You will lose the non-premium part, because the client will do unbundling.

Subsidiaries?

- Process innovation should be as close to your existing innovation as possible. The key is user adoption – the closer you can be to your user the better.
- The second model is business model innovation. Have a different pricing model, different market, different delivery model, different staffing model, different technology, different financial metrics; there you need to separate. And keep some bridges with the mothership. Otherwise it is venture capitalism. Carefully design where you want to create synergies between the mothership and the speed boat; this is very difficult. Everyone struggles.