

‘Denk niet in zaken, maar in oplossingen’

Jeroen Zweers stapte als IT-consultant de advocatuur in. Digitalisering loopt sindsdien als een rode draad door zijn carrière. Hoe kan een kantoor internet het beste gebruiken?



Erik Jan Bolsius

Beeld: Jean-Pierre Jans

Advocaten die overstappen, halen regelmatig de kolommen van de juridische media. Bij staffunctionarissen is dat zelden het geval, maar de overstap van innovator Jeroen Zweers van Dirkzwager naar Kennedy Van der Laan was wel nieuws. In de laatste jaren maakte Zweers van het wat ingedutte Dirkzwager een ‘hip en happening’ advocatenkantoor, dankzij de keuze om actief kennis te gaan delen. Kennis werd vooral gezien als duur bezit van een kantoor, maar volgens Zweers kon het delen ervan ook een goed marketinginstrument en ‘service van de zaak’ zijn. Met de eerste juridische app, een netwerk van gespecialiseerde websites, vele meewerkende advocaten en notarissen en een uitgekende contentstrategie werd Dirkzwager een kennisdeler met internationale

ambities. Inmiddels haalt het kantoor zo’n tien procent van zijn omzet via internet binnen.

Zweers zit nu ruim een halfjaar bij Kennedy Van der Laan, waar hij naartoe ging vanwege de innovatieve ambities van het nieuwe dagelijks bestuur van het advocatenkantoor. Op zijn kantoor, met uitzicht op het Amsterdamse Westerpark, hangt een poster met de tekst *Stay hungry, stay foolish*. De voor de advocatuur excentriek uitziende Zweers (hip baardje en dito staartje) voegt er nog een vereiste aan toe voor innovatief denken en werken: ‘Alles begint bij de durf om anders te zijn. Bij Dirkzwager durfden we vijf jaar geleden anders te zijn door kennis te gaan delen. Kennedy Van der Laan heeft durf ook in zijn DNA zitten. We willen anders zijn dan de Zuidas, we zitten ook niet voor niets

aan de andere kant van de stad.’ In zijn nieuwe baan, officieel is hij director innovation & knowledge, werkt hij nauw samen met Albert Jan Huisman, die verantwoordelijk is voor marketing, communicatie en business development. Huisman is een groot pleitbezorger van contentmarketing in de advocatuur. ‘Bij grotere kantoren zijn kennismanagement en marketing twee gescheiden afdelingen, maar wat Albert Jan en mij betreft horen die bij elkaar. Men vraagt me of ik nu weer een app ga ontwikkelen vergelijkbaar met Kennisboek van Dirkzwager, maar dat lijkt me niet logisch. De vorm van innovatie die je kiest, moet wel bij het kantoor passen.’

Zweers studeerde nog informatietechnologie toen internet ontstond en het idee greep hem direct.



Jeroen Zweers

Geboren op 16 augustus 1965

Studie: HAN Informatica

Gezinssituatie: samenwonend, twee kinderen

Carrière:

2014-nu

Director Innovation & Knowledge
management Kennedy Van der Laan

1997-2014

Manager IT & Internal services
Dirkzwager advocaten & notarissen

1992-1997

Zelfstandig IT-consultant

‘Tim Berners-Lee had nog maar net het wereldwijde web gelanceerd, er bestonden nog geen providers, maar het feit dat er geen grenzen meer zijn en dat je met iedereen in contact kunt komen, vond ik direct geweldig!’ Hij werd IT-consultant en begon aan een klus bij Dirkszager, die resulteerde in een dienstverband van zestien jaar. Dat het door hem geliefde internet uiteindelijk zijn vak overbodig maakt, ziet Zweers niet. ‘Door de huidige economische crisis ontstaat er juist meer ruimte voor innovatie, crisis is een voedingsbodem voor verandering. Ik denk overigens wel dat de generalisten in de juridische dienstverlening het moeilijk gaan krijgen door digitalisering. Vergelijk het met de huisarts en een specialist. Een huisarts krijgt veel meer concurrentie van de computer, terwijl de combinatie van ervaring en creativiteit van een specialist niet zo gauw te vervangen zijn.’

Jaloers kijkt Zweers naar de ontwikkelingen in Engeland, waar sinds het invoeren van de *legal services act* veel meer vernieuwing plaatsvindt. Dankzij die wet mogen ook externe investeerders zich in de juridische markt mengen. Dat leidt tot meer investeringen en dus ook tot concurrentie. In de Verenigde Staten hebben investeerders naar het schijnt al vele miljarden klaarliggen voor de juridische industrie. Zweers juicht dat toe. ‘Niemand verandert makkelijk, zeker niet uit zichzelf. De crisis is dus een goed breekpunt. Het wordt voor de advocaat een stuk minder comfortabel, dat weet ik zeker.’

Zweers ziet de voordelen van digitaal werken wel concreet voor zich: ‘Ik herinner me een mooi beeld uit de documentaire over het kantoor van de gebroeders Anker. Advocaat Tjalling van der Goot staat voor een kast met tientallen dossiermappen in de zaak van Robert M. Vertwijfeld kijkt hij om zich heen, zoveel informatie, hij weet niet waar hij moet beginnen met lezen. Ik denk dat je daar met slimme data-analyse vanaf bent. Als de informatie



digitaal beschikbaar is, kun je die ook laten analyseren door goede software. Dat maakt het werk een stuk efficiënter. Een computer heeft geen last van een dip om vier uur 's middags en heeft een hoop meer ervaring dan de stagiaire aan wie advocaten het eerste leeswerk vaak overlaten. Een analyse vraagt geen creativiteit, dat kunnen bits en bytes veel beter. Je moet daar wel op leren vertrouwen ja.’

Dat vernieuwing en zeker digitalisering niet de eerste reflex van advocaten zijn, weet Zweers ook. Toch kan het wel. ‘Je ziet dat de digitalisering in het notariaat al sneller gaat. Dat komt omdat in het notariaat de vaste prijzen werden afgeschaft, toen moesten ze het wel efficiënter gaan doen. Dus de markt forceerde die verandering. Advocaten voelen de noodzaak tot verandering nog onvoldoende. Iedereen zegt bijvoorbeeld dat het werken op uur-factuurbasis niet meer kan, maar uiteindelijk gebeurt er weinig aan, behalve dat er vaste prijzen worden gerekend. Ik was dan ook blij verrast toen De Brauw Blackstone Westbroek dit jaar uitkwam met haar uitgebreide verhaal over de alternatieve tarieven.

De grote kantoren staan meestal niet bekend als erg vernieuwend, dus het is mooi als die het voortouw nemen.’

Vernieuwing moet niet alleen aan de buitenkant gebeuren met een goede site, sociale media of een app, maar ook aan de binnenkant, in de werkprocessen van advocaten. ‘Dat is lang niet altijd sexy, maar het kan wel enorme voordelen hebben. De omgang met dossiers bijvoorbeeld. Je zou elk dossier als een project kunnen zien, waar je de communicatie tussen partijen omheen zet in een community met de advocaat, de cliënt en eventueel andere betrokkenen. Advocaten vinden dat lastig, want die willen niet graag dat de cliënten hun dossiers zien. De advocaat werkt altijd in een gesloten omgeving. Gooi het open! We moeten leren transparant en praktisch te werken, daarin kan digitalisering hen helpen. Wat je al wel ziet is dat sommige kantoren een virtuele deur openzetten voor de cliënt, in de vorm van een portal waarop de klant kan inloggen. Maar dat is te veel vanuit jezelf gedacht. Bedenk hoe de klant zo'n omgeving gaat gebruiken en hoe dat een dusdanige binding creëert waardoor de klant niet meer bij je weg

wil. Je hoort als bezwaar wel zeggen “*innovation destroys the hours*”, maar daar gaat het nou juist om. Het verbetert wel de klantrelaties en je efficiency, ook voor jezelf.’

Bij Kennedy Van der Laan ziet Zweers genoeg kansen voor zijn vernieuwingsdrang. Een eerste voorbeeld is de site www.rechtinzorg.nl die het kantoor recent lanceerde, waarmee het zijn pijlen richt op de gezondheidszorg. Een nieuwe website als hét voorbeeld van vernieuwing? ‘Nee, dit kennisplatform is het startpunt, een manier om een marktbenadering toe te passen met een event, een e-book en er komen specifieke producten aan voor de zorg. Ik ben aangenomen door een nieuw bestuur dat innovatie als speerpunt heeft. Wij durven de *disruptors* van de Nederlandse markt te worden.’ Hoe, dat houdt hij nog even voor zich.

Bij veel kantoren is het gebrek aan besliskracht door het bestuur de dood in de pot voor de innovatiedrang. Te veel partners met afwijkende meningen, die denken dat het hun tijd wel duurt. Zweers wil het niet helemaal toegeven, maar uit zijn betoog blijkt dat ook bij zijn nieuwe kantoor de besluitvorming wel wat sneller zou kunnen. ‘Ik ben een bouwer, loop graag voor de troepen uit. Om een advocatenkantoor te vernieuwen moet je een sterk bestuur hebben, dat een duidelijk plan heeft afgestemd met de partners en niet in discussie moet over elke investering. Laat de staf de toekomst van het kantoor organiseren, zodat de advocaten al hun tijd en energie in hun zaken en cliënten kunnen steken.’

Zweers volgt nauwgezet de ontwikkelingen in de Verenigde Staten, waar de universiteiten een motor van digitale vernieuwing zijn. ‘Dat zouden de Nederlandse universiteiten zich aan moeten trekken, daar komt helemaal niets vernieuwends uit.’ Hij steekt ook de hand in eigen boezem. ‘Wij zouden ook meer moeten samenwerken met universiteiten, dat zou ik graag doen.

Als je studenten leert hoe ze moeten ondernemen, *business wise* kunnen denken, dan zou het vak ook sneller vernieuwen. Op de technische universiteiten zie je dat veel meer, waarom kan dat niet op de rechtenfaculteiten? Nee, ik denk niet dat Susskind de heilige graal is. Ik kijk eerder naar ReInvent Law en Legal Hackers, initiatieven die leiden tot heel anders denken over de ontwikkeling van ons vak.’

Zweers gelooft dat digitalisering niet per se veel geld hoeft te kosten. ‘Veel kantoren kunnen nog beter omgaan met social media en hun website. Het gaat niet vanzelf, bij Dirkzwager

‘Een analyse
vraagt geen
creativiteit, dat
kunnen bits en
bytes veel beter.’

duurde het best even, maar op een gegeven moment hadden we de meeste advocaten zo ver dat ze gingen bloggen. Ook stagiaires mochten gelijk meedoen. Dat vonden ze geweldig. Vervolgens hielp het enorm dat we resultaten lieten zien. Hoeveel keer is de blog aangeklikt of doorgestuurd? Een prijs als de Gouden Zandloper voor innovatie deed het intern ook erg goed. Uiteindelijk kun je er lang over praten, maar moet je het ook gewoon gaan proberen. Ga het gewoon doen! Met *trial-and-error* ontdek je het best of dingen werken. Ik gaf laatst een social mediatraining voor eenpitters. Juist

zij kunnen snel iets nieuws gaan doen. Vanuit je specialisme kun je jezelf online goed neerzetten. Een goed voorbeeld is Mediareport.nl dat acht jaar geleden op initiatief van mediarechtadvocaat Jens van den Brink is gestart. Maar ook de site van IP-juriste Charlotte Meindersma (www.charlotteslaw.nl), is hier een goed voorbeeld van. Een website maken waarmee je je op jouw specialisme profileert is ook echt niet moeilijk. Ik doe alles in WordPress, die sites kun je zelf goed onderhouden. Daar hoeft je geen technicus voor te zijn.’

Grotere kantoren zouden meer moeten investeren in het onderzoeken van nieuwe mogelijkheden, stelt Zweers. Gemiddeld besteedt een groot bedrijf drieënhalf procent van zijn omzet aan *research and development*. Dat zie je bij geen enkel advocatenkantoor. Ook niet bij zijn eigen werkgever? ‘Daar wordt aan gewerkt.’ En wat adviseert Zweers kleine advocatenkantoren die niet het geld hebben om te investeren in dure digitale oplossingen? ‘Schakel slimme start-ups en nieuwe dienstverleners in om je te helpen. Dat is ook een manier om vernieuwing te blijven volgen. Praat met mensen van buiten de business. Kijk eens naar de accountancy, waar ze bijvoorbeeld al veel meer ervaring hebben met *resource planning*, het efficiënt inzetten van hun mensen.’

Zweers adviseert advocatenkantoren die willen vernieuwen om eerst hun eigen producten in kaart te brengen. ‘Nu wordt er nog vaak zaak voor zaak gewerkt en per uur gefactureerd. Maar waarom bied je een *general counsel* in een ziekenhuis, die veel te maken heeft met inkoopcontracten, niet een abonnementsprijs voor het scannen van zijn contracten? Of geef een aantal standaardmodellen voor arbeidsrechtelijke kwesties weg. Als er dan een moeilijkere ontbinding is, komen ze wel naar je toe. Denk niet in zaken, maar in het oplossen van een reëel probleem van je klant.’