

Vreemde eenden in de balie

Ze hebben ongebruikelijke, innovatieve functies bij advocatenkantoren, al zullen die over vijf jaar waarschijnlijk gemeengoed zijn. Wat doen deze voorlopers en wat missen zij nog in de advocatuur? Vier vreemde eenden in de balie vertellen.



Nathalie Gludemans-Voogd

Beeld: Jiri Büller

De infographic designer

Advies in hapklare visuele brokken

Eind maart plaatste De Brauw een opvallende vacature: de afdeling Corporate Branding & Communications zocht een allround infographic designer. Remy Jon-Ming kreeg de baan. De grafisch ontwerper was de hectiek van

krantenredacties gewend; hij werkte twaalf jaar voor NRC, *de Volkskrant* en het FD. Aan de Zuidas kwam hij in een nieuwe wereld terecht. Nu helpt Jon-Ming advocaten van De Brauw om zo eenvoudig en helder mogelijk complexe juridische informatie visueel weer te geven. 'Voor ik in dienst kwam, wilden ze dat ik freelance aan de slag ging. Eigenlijk was dat een soort test: voor hen en voor mij. Het was de bedoeling dat ik voor een grote cliënt de verantwoordelijkheden van het bestuur inzichtelijk zou maken. Qua infographic was het voor mij misschien niet heel innoverend,

maar voor De Brauw wel en voor de cliënt ook.'

Jon-Ming dook tijdens zijn jaren in de journalistiek al in uiteenlopende onderwerpen. Hij was het dus gewend om verhalen uit te pluizen en die visueel te maken. Maar het document dat als basis diende voor zijn eerste opdracht hielp Jon-Ming niet veel verder. 'Ik ben de partners gaan vragen wat ze nou precies wilden. Uit die interviews en gesprekken kwam langzaam naar voren waar de verschillende nadrukken van die verantwoordelijkheden lagen. Ze waren nog zoekende. Wat

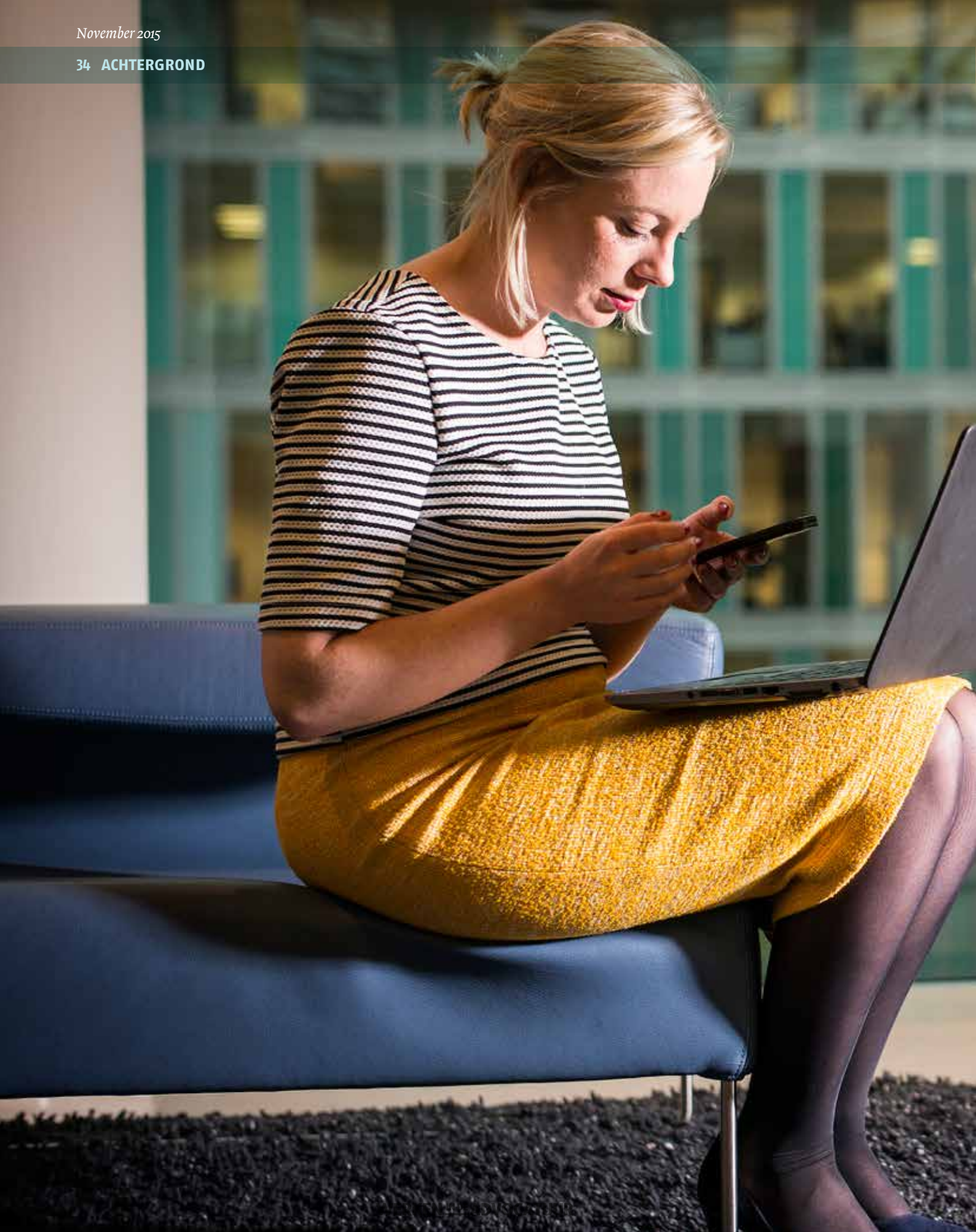


bleek: met mijn vragen hielp ik ze verder.' Het visuele denken start een andere gedachtestroom, een ander denkniveau, merkt De Brauw; een andere manier van nadenken over de oplossing die je je cliënt biedt. Advocaten beginnen vaak meteen te schrijven; Jon-Ming slaat aan het tekenen. Zijn infographics zorgen in een tijd van informatie-overflow voor het overzicht, is de consensus binnen kantoor. De visualisatie dient eigenlijk als samenvatting van een onderliggend document: in één oogopslag is duidelijk waar het advies over gaat. 'Mensen hebben steeds minder tijd

om van alles te lezen. Ze willen liever hapklare brokken voor zich. Zo'n infographic is vooral voor de bestuurders en allrounders die snel een overzicht willen krijgen handig.' Een advies van negen kantjes vat Jon-Ming zo in één pagina samen.

De infographic designer denkt dat er in de advocatuur veel meer te doen is met visuele communicatie. 'Ik denk dat je je cliënt daar beter mee kunt bedienen dan hoe het nu vaak gebeurt. Veel adviezen staan in tekst, of in powerpoint. Ik vind powerpoint niet zo geschikt voor grafisch ontwerp, terwijl goed grafisch ontwerp

er juist voor kan zorgen dat je informatie makkelijker en overzichtelijker tot je kunt nemen.' De cliënten van De Brauw willen in elk geval niet meer terug naar het pre-infographic tijdperk; de advocaten evenmin. Jon-Mings eerste opdracht als freelancer werd in de partnervergadering gepresenteerd en verspreid via intranet. Al gauw klopten advocaten op zijn deur: 'Dat wil ik ook.' Zo slaagt de infographic designer in zijn eigen interne pr. Jon-Ming heeft het inmiddels zo druk dat De Brauw een tweede vacature voor een infographic designer heeft uitstaan.



De service designer Innovatie door *design thinking*

‘Je moet eens met Nicky praten,’ klonk het voor dit interview uit verschillende hoeken. Nicky is Nicky Leijtens, die zich sinds begin dit jaar bij NautaDutilh bezighoudt met innovatie en service design. Een paar weken voor het gesprek ritselde Leijtens het nieuwste boek van innovatiegoeroe Richard Susskind voor haar kantoorgenoten, ruim voor de publicatiedatum. Het leverde haar een DM via Twitter van de verbaasde auteur op, die een week later op uitnodiging van het bestuur een privélezing op kantoor gaf. Susskind kende Leijtens al van haar vorige rol bij Rechtwijzer, een initiatief van de Raad voor de Rechtsbijstand. Luister naar een van zijn praatjes over innovatie en je hoort dat initiatief voorbijkomen als geslaagd disruptievoorbeeld.

‘Mijn focus ligt bij innovatie,’ vertelt Leijtens. ‘Ik breng in kaart wat er gebeurt, maak daarin een vertaling van waar de mogelijkheden liggen, ik

adviseer daarin. Dan kan het gaan om nieuwe services, maar ook om het verbeteren van bestaande diensten.’ Leijtens’ rol is ook innovatie stimuleren binnen kantoor. Zo schetste zij ideeën voor een fysieke innovatieruimte in het nieuwe pand van NautaDutilh in Rotterdam: ‘Een aantrekkelijke plek waar mensen heen kunnen gaan ter inspiratie.’ Leijtens tekende uit dat het vertrek vol kleur moest zijn (‘Dat stimuleert creatief denken’) en losse elementen zou moeten bevatten, zodat de ruimte niet elke dag hetzelfde is.

Leijtens bedient zich van verschillende methoden om te innoveren, zoals procesverbetering op basis van *LEAN*, de filosofie van waarde leveren voor de klant en alles wat daar niet aan bijdraagt elimineren. Een ander voorbeeld is *design thinking*, het concept van mensgerichte probleemoplossing. ‘Bij Stanford Law wordt het al een tijdje gedoceerd, maar ik heb nog geen kantoor gezien in Nederland dat zich bezighoudt met *design thinking*,’ vertelt Leijtens. Bij *design thinking* is er een sterke rol voor de *fee earners*; zij testen en ontwikkelen een product mee. Dat pakt goed uit volgens Leijtens: ‘Het mooie aan de advocatuur is dat er naast heel slimme ook heel

creatieve mensen rondlopen. Je moet het zoeken in die cocreatie. Niet in het aanvechten van een werkproces of zeggen: dit doe je niet goed. *Fee earners* kunnen het beste werk leveren als ze in hun kracht staan en enthousiast en trots zijn.’

Ontwikkelen met behulp van *design thinking* is een iteratief proces. Na observaties en onderzoek ga je snel over op een, soms half af, prototype maken, dat testen en weer verbeteren. Daar is nog ruimte in de advocatuur, meent Leijtens. ‘In de juridische wereld heerst een focus op perfectie die creativiteit wel remt. Je kunt beter testen met een half product. Dat doen Coca-Cola en Procter & Gamble ook. Mensen kunnen dan wel zeggen dat het een heel andere wereld is, maar wij verkopen ook producten. Een McKinsey heeft ook gewoon designers in dienst.’ De dagelijkse uitdaging van haar afdeling Legal Support & Services blijft enerzijds ervoor te zorgen dat de *fee earners* zo goed en zo prettig mogelijk hun werk kunnen doen en anderzijds dat de belangen van de cliënten optimaal worden gediend. ‘Dat is constant zoeken naar balans, mensen, tools, technologie. Maar ik denk niet dat een advocatenkantoor zonder deze elementen kan in deze tijd.’



De innovatiedirecteur De durf van multi- disciplinair maatwerk

Wie denkt aan innovatie in de advocatuur kan niet om Jeroen Zweers heen. Kennedy Van der Laan benoemde hem in 2014 tot de eerste Innovation & Knowledge Director, nadat Zweers zestien jaar bij Dirkzwager innovatieve initiatieven had aangejaagd. Met het platform Dutch Legal Tech probeert hij, ondersteund door zijn kantoor, een beeld te creëren van innovatie voor de Nederlandse markt. Zweers en mede-oprichter Jelle van Veenen brengen uitgevers, universiteiten, advocatenkantoren en start-ups bij elkaar: 'Zo creëren we meer begrip voor elkaar. We willen echt het gedachtegoed uitdragen. Je kunt wel zeggen dat je je met innovatie bezighoudt, maar hoe laat je dat door daden zien?'

Zijn werk bij Kennedy Van der Laan bestaat onder meer uit oplossingen vinden zodat *legal counsels* beter hun werk kunnen doen. 'Het gaat niet meer

alleen om het inhoudelijke werk dat een advocaat kan bieden. Bij *pitches* werken we met multidisciplinaire teams. Vanuit verschillende hoeken bekijken we hoe we de klant beter kunnen helpen. Marketing & Business Development werkt samen met de advocaten die het juridisch inhoudelijke gedeelte op zich nemen, ik kijk naar het IT- en innovatiestuk. Wat hebben wij in onze gereedschapskist waarmee we die bedrijfsjuristen kunnen ondersteunen naast het juridische?' En dus zit Zweers regelmatig bij cliënten aan tafel om te praten over wat ze bezighoudt; het is echt niet meer alleen de accountmanager die bij de cliënt komt. De innovatiedirecteur neemt ook start-ups naar dat soort gesprekken mee. 'Dan krijg je leuke discussies. Die start-ups kijken op een andere manier naar de wereld en zakendoen.'

Over de innovatieve concepten die Zweers ontwikkelt wil hij niet te veel vertellen. 'Anders raken we onze voorsprong kwijt.' Een van de successen is de speciaal ontwikkelde portal voor Nike, een product binnen wat het Amsterdamse kantoor '*Customized Alliance*' noemt. Kennedy Van der Laan stuurt voor Nike een netwerk aan van 29 internationale advocatenkantoren

die het sportconcern zelf aanwees. Zweers werkt ook aan visuele dossiers; klantenportalen die meer zijn ingesteld op beeld en niet standaard zijn. 'We zorgen voor goede borging van het gehele dossier: van alle contactmomenten bijvoorbeeld. Het lijkt in die zin op een CRM-systeem. We brengen werkprocessen in kaart op een manier die lijkt op *track & trace*. We hebben nu een pilot lopen met verzekeraars: zij maken een dossier aan in dat portaal en vervolgens geven wij een slagingspercentage en een budget af.' Maatwerk is het sleutelwoord voor Zweers. 'We zien dit soort portals als kapstokken en daaronder hangen grote legodozen waarmee we de juiste huisjes kunnen bouwen. De ene cliënt heeft meer aan het witte legosteentje en de andere meer aan een gele. We denken echt na over wat de klant specifiek nodig heeft.' Voor Zweers draait zijn werk om lef hebben. 'Ik mis in de advocatuur de durf om andere innovatieve producten te gebruiken die misschien niet standaard zijn in de branche. Wij durven dat wel. Daar zit een risico aan, maar de cliënt heeft hier meer aan. Je kunt voor pakken van C&A of Zara gaan. Wij kunnen maatpakken produceren.'





De stem van de cliënt Tevreden klanten als kernwaarde

Arnold Birkhoff zwaaide op 1 oktober af als managing partner van Kneppelhout & Korthals. Zijn cadeau was een nieuwe titel: Birkhoff is benoemd tot *Voice of the customer* binnen zijn kantoor. 'Als er iets besloten wordt, ben ik eigenlijk het geweten van de klant. Ik heb het recht om vragen te stellen bij alles waarvan ik me afvraag of het nuttig is voor de klant.' Birkhoff heeft ook het mandaat om procedures aan te passen, maar heeft dat nog niet aan de hand gehad. De advocaat arbeidsrecht is continu bezig met klanttevredenheid en wil dat laten doorsijpelen in het hele kantoor. 'De hele organisatie moet in klanttevredenheid geloven; daar werk je samen aan. Een tevreden klant betekent dat je succesvol bent.'

Tijdens zijn termijn als managing partner heeft Birkhoff de focus op klantgerichtheid ingezet. 'We hebben in die

periode onze visie en missie bepaald en nagedacht over ons *unique sellingpoint*. Wij willen echt met passie voor de klant gaan. Dat roept iedereen; wij willen dat ook echt doen. Daar hoort bij dat je vraagt: hoe vind je dat we het doen? Klanttevredenheid hoort bij de klant verder helpen.' Bij Kneppelhout & Korthals leidt Birkhoff daarom een doorlopend klanttevredenheidsonderzoek. Bij vaste klanten met een *service level agreement* voert een onafhankelijk bureau jaarlijks een onderzoek uit naar hoe tevreden die cliënten zijn. Bij andere projecten vragen de betrokken advocaten stevast na afloop van de zaak of hun cliënt mee wil doen aan het onderzoek. 'Het is waanzinnig wat het doet met het team. Tijdens strategieweekenden met de sectie bespreken we de reviews. We bespreken waar cliënten tevreden over zijn en wat ze vinden dat beter kan. Oké, willen ze meer transparantie over de kosten? Dan moeten we nu gaan nadenken hoe we dat gaan realiseren, want daar ligt blijkbaar ruimte voor verbetering. Daarmee komen we in een cirkel omhoog: de klant wordt nog tevredener, de medewerkers vinden het

nog leuker. Daar worden we uiteindelijk allemaal alleen maar beter van. Het brengt de dienstverlening naar een hoger niveau. We scoren nu gemiddeld een 8,5.'

De volgende stap is de reviews, als de cliënt akkoord gaat, anoniem op de website te zetten. Een pilot begint in januari. 'Als je het er zelf niet op zet, plaatst een ander het wel. Vergelijk het maar met de recensies voor vakantiehuisjes. Het is een kwestie van tijd voor dit ook in de advocatuur komt; er zijn al vergelijkingsites. En het is onzin om te denken dat die initiatieven alleen werken op de particuliere markt. *Legal counsels* googelen net zo goed wie ze moeten hebben en zij zijn nog meer bereid om te switchen. Als je dit over vijf jaar nog niet doet als advocaat, dan vrees ik voor je voortbestaan. Dan word je niet gevonden.' Birkhoff ziet ook een rol voor de NOvA. 'Kijk naar de tweede generatie ISO-normen; daarvoor moet je ook aan klanttevredenheid doen. Ik zou zeggen: verplicht het maar. De orde zou kunnen zeggen: je wordt een A-kantoor als je reviews van je klanten publiceert. Waar klanten tevreden zijn, is een goed kantoor.'