

KPMG

Stand van kennismangement binnen de advocatuur

- 1 Stand van kennismangement binnen
Nederlandse advocatenkantoren**
- 2 Aanbevelingen voor de succesvolle
implementatie van kennismangement**

KPMG

Stand van kennismangement binnen de advocatuur

Neem voor meer informatie contact op met
Drs. Siemen Jongedijk of Dr. Luuk Matthijssen
KPMG Knowledge Advisory Services
E-mail: nl-fmkmsurvey@kpmg.nl of telefoon 020-6568190

Woord vooraf

STAND VAN KENNISMANAGEMENT IN DE ADVOCATUUR

Dit rapport geeft een analyse en een beschrijving van de stand van kennismanagement binnen de advocatuur. Kennismanagement is een verzameling organisatieprincipes die al enige jaren met overwegend succes worden toegepast om onder meer de kwaliteit van de dienstverlening en de ondersteuning van de medewerkers te verbeteren. De gegevens voor dit rapport komen voort uit een enquête die onder Nederlandse advocatenkantoren is gehouden in het kader van de Najaarsbijeenkomst van Het Overleg. Het Overleg is een platform voor bibliothecarissen en informatiespecialisten bij advocaten- en notarissenkantoren en rechtsbijstandverzekeraars. De najaarsbijeenkomst van Het Overleg op 15 november 2002 was specifiek gewijd aan kennismanagement en werd gezamenlijk begeleid door organisatieadviseurs van Squarewise en van KPMG. De resultaten van deze enquête zijn door KPMG verwerkt tot het voorliggende stand van zaken rapport. Parallel aan het workshopprogramma van de Najaarsbijeenkomst behandelt dit rapport de volgende vragen:

- Hoe kan de betrokkenheid van de kernspelers worden vergroot?
- Welke diensten kan het Informatiecentrum in het kader van kennismanagement aanbieden?
- Waar moeten kantoren op letten bij intranet toepassingen voor beheer van kantoor knowhow?
- Hoe kan binnen het kantoor het modellenbeheer door secties verder worden ontwikkeld?

WAARTOE U DIT RAPPORT KUNT GEBRUIKEN

Dit rapport bevat de stand van kennismanagement binnen de advocatuur en aanbevelingen van KPMG voor de succesvolle implementatie van kennismanagement binnen de advocatuurlijke omgeving. U kunt dit rapport gebruiken om te leren van ervaringen bij andere kantoren en om vervolgstappen voor uw kantoor te plannen. Op basis van dit rapport kunt u uw praktijk vergelijken met de prestaties van branchegenoten op het gebied van:

- Inzet van middelen
- Verantwoordelijkheden en organisatie
- Kennisbronnen
- ICT oplossingen

LEESWIJZER

- Hoofdstuk 1 beschrijft de stand van kennismanagement binnen Nederlandse advocatenkantoren bij de start van 2003 en de inzichten die daaruit voortkomen;
- Hoofdstuk 2 beschrijft de ervaringen van Nederlandse advocatenkantoren met de implementatie van kennismanagement en de aanbevelingen van KPMG voor de succesvolle implementatie van kennismanagement binnen de advocatuurlijke omgeving.

NADERE INFORMATIE EN VRAGEN

Wij hopen dat dit rapport u zal ondersteunen om de ontwikkeling van kantoor knowhow binnen uw kantoor verder te stimuleren. Wij zouden graag daarover met u in gesprek willen raken en u informeren over de diensten die wij in dit kader aanbieden. Voor meer informatie, aarzel niet om ons te bellen: 020-6564038.

Met vriendelijke groet,

Drs. Siemen Jongedijk
Dr. Luuk Matthijssen

Manager KPMG Knowledge Advisory Services
Adviseur KPMG Knowledge Advisory Services

KPMG Knowledge Advisory Services

Bezoekadres
Postadres
E-mail
Telefoon
Internet

Burgemeester Rijnderslaan 20, 1185 MC, Amstelveen
Postbus 74500, 1070 DB, Amsterdam
nl-fmkmsurvey@kpmg.nl
+31-20-656 8190 (fax +31-20-656 8575)
<http://www.kpmg.nl/kas>

Inhoud

1	Stand van kennismangement in de advocatuur.....	4
1.1	Over Kennismangement.....	4
1.2	KPMG Knowledge Advisory Services.....	4
1.3	Benchmark onder 21 kantoren	4
1.4	Dankwoord	4
1.5	Kernresultaten	4
1.6	Inzichten omtrent de positionering van kennismangement binnen de advocatuur.....	5
2	Implementatie van KM binnen de advocatuur	7
2.1	Belang van kennis voor advocatuur	7
2.2	Initiatieven binnen advocatuur	7
2.3	Waar moet u op letten?	7
2.4	Tot slot	11

1

Stand van kennismanagement in de advocatuur

1.1 OVER KENNISMANAGEMENT

Kennismanagement is een systematische manier van organiseren die zich richt op het beschikbaar maken en verbeteren van het gebruik van kennis binnen organisaties met het oog op het verhogen van de prestaties.

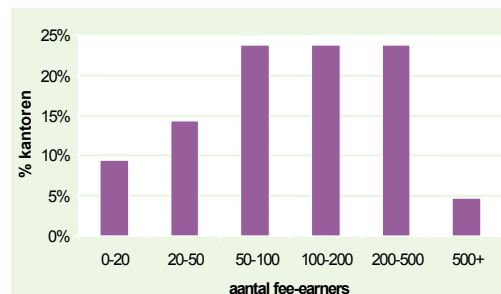
1.2 KPMG KNOWLEDGE ADVISORY SERVICES

KPMG Knowledge Advisory Services (www.kpmg.nl/kas) adviseert het bedrijfsleven en de overheid sinds 1997 op het gebied van waardegericht kennismanagement en heeft met ruim 115 projecten in nagenoeg alle bedrijfssectoren uitgebreide ervaring in het implementeren en realiseren van de voordelen van kennismanagement.

Binnen de juridische dienstverlening heeft KPMG vier kantoren ondersteund bij de inrichting van het kennismanagement. Zo heeft KPMG eerder samengewerkt met een top 3 advocatenkantoor, twee top 20 advocatenkantoren en een landelijk opererende rechtsbijstandverzekeraar. De ondersteuning van KPMG richtte zich op de visievorming en strategie van het kennismanagement programma, het inrichten van de kennisorganisatie binnen de praktijkgroepen, de opzet en ontwerp van het intranet en het professionaliseren van ondersteunende afdelingen, zoals de bibliotheek, informatietechnologie en domeinspecialisten.

1.3 BENCHMARK ONDER 21 KANTOREN

De enquête is verspreid onder kennismanagers, hoofden bibliotheek en informatiemangers van 35 verschillende Nederlandse kantoren. 21 kantoren hebben de enquête ingevuld. Dit zijn vooral de grotere kantoren geweest. Bijna driekwart van de kantoren heeft een omvang van 50-500 fee-earners.



1.4 DANKWOORD

Onze dank gaat uit naar het bestuur van Het Overleg en naar alle deelnemers die hun ervaringen hebben gedeeld om inzichten en concepten op te doen voor de verdere ontwikkeling van kennismanagement in de eigen advocatuurlijke omgeving.

1.5 KERNRESULTATEN

Dit rapport geeft een beeld van de stand van kennismanagement binnen de advocatuur. Wij hopen dat dit rapport u inzichten geeft hoe u de kennismanagement ontwikkelingen binnen uw kantoor verder richting kunt geven.

Kennismanagement in de advocatuur

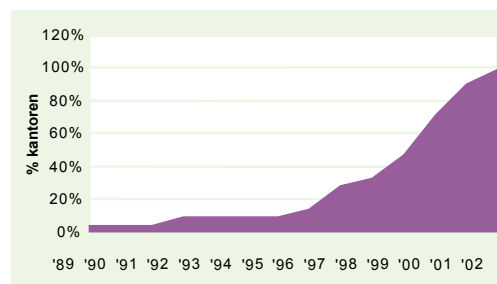
- Sinds 1999 staat kennismanagement bij bijna alle advocatenkantoren volop in de aandacht.
- Advocatenkantoren hebben hoge verwachtingen van kennismanagement. Deze verwachtingen komen vaak uit; maar niet altijd.
- Kennisinitiatieven binnen de advocatuur zijn hoofdzakelijk gericht op het verder verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en de ondersteuning van de medewerkers.
- De mogelijkheden voor extern gebruik van kennis voor marketing en acquisitie blijven onderbelicht.
- Bijeenkomsten en modellen zijn momenteel de meest gebruikte methoden van kennisuitwisseling. Als kantoren hiermee ervaring hebben opgedaan, starten ze ook met kenniscentra, knowhow teams en het delen van best practices.
- De implementatie van kennismanagement voltrekt zich in verschillende groeifasen en moet altijd als een meerjarenprogramma worden aangepakt.
- De belangrijkste belemmering voor het succesvol invoeren van kennismanagement binnen de advocatuur is de betrokkenheid van medewerkers. De rollen en verantwoordelijkheden in de daarvoor benodigde kennisorganisatie worden door kantoren onvoldoende en eenzijdig ingevuld.
- De belangrijkste uitdaging is om de medewerkers te betrekken en te motiveren. Dit kan worden bereikt door kennismanagement te laten aansluiten bij de dagelijkse werkprocessen.

1.6 INZICHTEN OMTRENT DE POSITIONERING VAN KENNISMANAGEMENT BINNEN DE ADVOCATUUR

Na aanvankelijke scepsis zijn Nederlandse advocatenkantoren aan de slag gegaan met kennismangement. Hieronder worden de belangrijkste inzichten beschreven omtrent de positionering van kennismangement binnen de advocatuur. In hoofdstuk 2 zal verder worden ingegaan op de maatregelen die nodig zijn om de beoogde kwaliteitsverbeteringen en efficiencywinsten daadwerkelijk te realiseren.

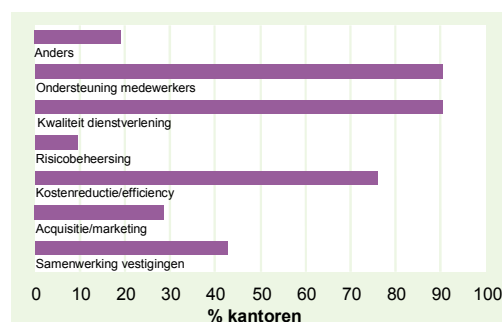
Inzicht 1. Belangstelling voor KM
Vanaf 1999 is er grote belangstelling voor kennismangement. Deze is gericht op het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening en op het ondersteunen van medewerkers.

Figuur 1: Sinds wanneer staat kennismangement op de agenda?



Vanaf 1999 krijgt kennismangement grote aandacht. De eerste kantoren die startten met kennismangement waren overwegend de grotere kantoren die met Engelse kantoren zijn gaan samenwerken. Inmiddels hebben alle kantoren die deelgenomen hebben aan de benchmark het thema op de agenda staan.

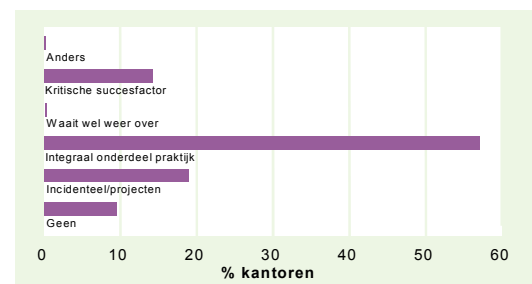
Figuur 2: Wat wordt beoogd met kennismangement te bereiken?



De belangrijkste overwegingen voor kantoren om met kennismangement te beginnen zijn vooral juridisch inhoudelijk van aard. 90% van de kantoren beoogt met kennismangement de kwaliteit van de dienstverlening en de ondersteuning van medewerkers te verbeteren (beide 90%). Verder wil 76% van de kantoren door middel van kennismangement kostenbesparingen realiseren.

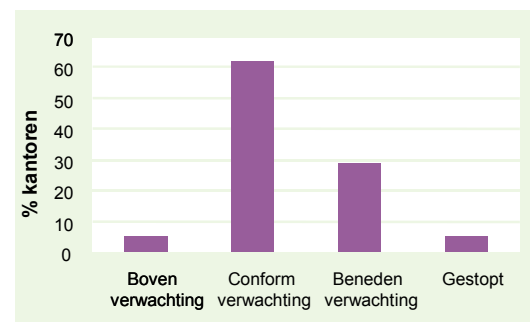
Inzicht 2. Verwachtingen tav KM
Advocatenkantoren hebben hoge verwachtingen ten aanzien van kennismangement binnen het kantoor. Deze verwachtingen komen vaak uit, maar niet altijd.

Figuur 3: Wat verwacht u van kennismangement op uw kantoor?



63% van de respondenten verwacht dat KM een integraal onderdeel zal worden van de dagelijkse praktijk. 16% vindt dat het een kritische succesfactor zal blijven. 21% verwacht dat de eerder ad hoc aandacht zal krijgen in de vorm van projecten. Geen enkele respondent verwacht dat kennismangement weer over zal waaien.

Figuur 4: Hoe zijn de kennismangement initiatieven verlopen?

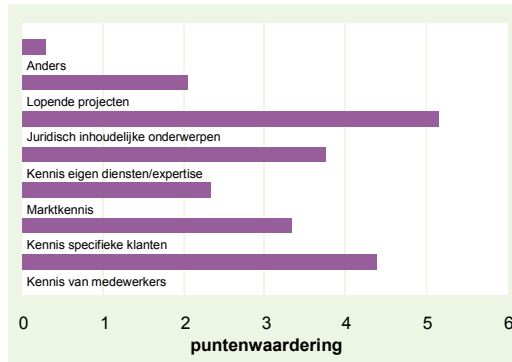


De kennismangement initiatieven leveren over het algemeen ook het verwachte resultaat op. 61% gaf aan dat de initiatieven conform verwachting verlopen. 5% gaf daarnaast aan dat de resultaten boven verwachting waren. Bij 29% van de kantoren zijn de initiatieven beneden verwachting verlopen. 5% is gestopt. Tweederde geeft zo aan dat het kennismangement daadwerkelijk bijdraagt aan de procesvoering.

Inzicht 3. Speerpunten

Advocatuur legt de focus op intern gebruik van juridisch inhoudelijke onderwerpen, kennis van medewerkers en kennis van diensten en expertise.

Figuur 5: Welke kennis wordt binnen uw kantoor als speerpunt gezien?



Advocatenkantoren richten zich hoofdzakelijk op juridisch inhoudelijke onderwerpen. Ook de interne kennis van medewerkers en de kennis van eigen diensten worden als speerpunten gezien.

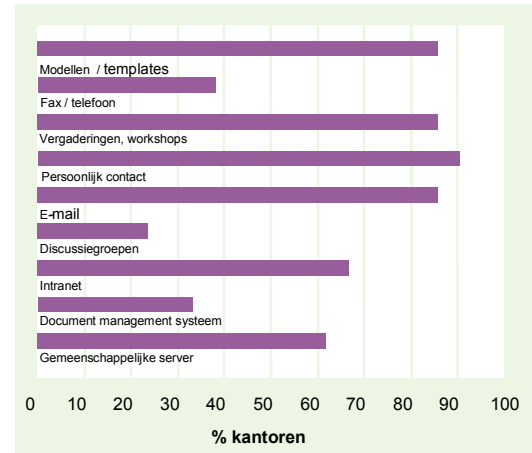
Het inzetten van externe kennis, zoals kennis van klanten en marktkennis, voor acquisitie wordt in mindere mate met kennismangement beoogd. Uit onderzoek in andere branches binnen de professionele dienstverlening is bekend dat het marktgericht inzetten van kennis grote resultaten op het gebied van marketing en pro-actieve dienstverlening kan opleveren. Op deze gebieden laat de advocatuur nog kansen liggen. Denk hierbij aan het attenderen van cliënten op rechterlijke uitspraken of wetswijzigingen die voor hen van belang zijn.

Andere voorbeelden uit de zakelijke dienstverlening zijn extranet-toepassingen waarbij cliënten via een beveiligde website inzage kunnen krijgen in relevante stukken van hun dossiers en de voortgang in hun zaken.

Inzicht 4. Uitwisselingsmethoden

Kennis wordt vooral uitgewisseld via persoonlijke contacten en via modellen. Intranet en documentmanagement systemen zijn sterk in opkomst.

Figuur 6: Welke uitwisselingsmethode wordt binnen uw kantoor toegepast?



Kennis wordt vooral uitgewisseld via persoonlijke contacten zoals e-mail, individueel contact, vergaderingen, workshops en daarnaast vooral via de modellen.

Instrumenten om kennis-uitwisseling te ondersteunen zoals intranet en documentmanagement systemen zijn sterk in opkomst, zo blijkt uit de commentaren bij de enquête. Bijna ieder kantoor is bezig met de implementatie hiervan of overweegt de inzet van deze geautomatiseerde hulpmiddelen.

Een aantal kantoren is intussen ook gestart met het faciliteren van thematische discussiegroepen binnen het kantoor op onderwerpen die voor de praktijkvoering van belang zijn.

2

Implementatie van KM binnen de advocatuur

2.1 BELANG VAN KENNIS VOOR ADVOCATUUR

Kennismanagement is in de advocatuur inmiddels een bekend begrip. Het wordt door kantoren expliciet erkend dat de kennis van de medewerkers de belangrijkste productiefactor is. Dit rechtvaardigt dat er voorzieningen worden getroffen om deze kennis te koesteren, te ontwikkelen en zo goed mogelijk te benutten.

In de rechtspraak, en in de advocatuur en het notariaat in het bijzonder, bestaat kennis onder andere uit traditionele kennisbronnen van het recht: regelgeving, jurisprudentie en literatuur. Deze kennis wordt expliciete kennis genoemd. Dit in tegenstelling tot impliciete kennis (of knowhow) die vooral in vakbekwaamheid en de ervaring van medewerkers besloten ligt. Juridische knowhow bestaat uit, bijvoorbeeld, de kunst om in feitencomplexen rechtsvragen te herkennen, methoden voor het oplossen van een casus te vinden en het vermogen om uit het enorme bestand van rechtsbronnen de relevante rechtsregels te distilleren.

De laatste jaren is de noodzaak van gericht kennismanagement toegenomen vanwege de toegenomen internationalisering en concurrentie binnen de juridische adviespraktijk. Hierdoor neemt de druk toe om klantennetwerken beter, gericht en efficiënter te bedienen.

Door de eveneens toegenomen resultaateisen en hogere eisen aan de praktijkvoering wordt het noodzakelijk om met dezelfde medewerkers meer werk met hogere kwaliteit af te leveren.

Verder zijn er grote veranderingen in de organisaties gaande waarbij secties overstappen of kantoren fuseren of samenwerkingsverbanden aangaan.

Dit noodzaakt kantoren om de kennis van de medewerkers zoveel mogelijk vast te leggen in kantoor knowhow en om het effectieve gebruik van kennis over de grenzen van afdelingen en vestigingen heen mogelijk te maken.

2.2 INITIATIEVEN BINNEN ADVOCATUUR

Kennismanagement biedt methoden om deze kennis hanteerbaar te maken zodat kantoren optimaal kunnen putten uit de bestaande knowhow van de medewerkers. Inmiddels heeft circa tweederde van de kantoren die hebben meegedaan aan de benchmark goede resultaten bereikt met kennismanagement initiatieven.

Vooraf in de Britse advocatuur wordt al sinds 1996 baanbrekend werk verricht met betrekking tot het ontwikkelen van specifiek juridische kennismanagement methoden. De Nederlandse kantoren die al langer KM toepassen, zijn vooral grotere kantoren die samenwerk(t)en met Britse kantoren.

Bij bijna alle grotere Nederlandse advocatenkantoren zijn inmiddels kennismanagement initiatieven gestart. Zo worden er bijvoorbeeld kennismanagers aangesteld; de bibliotheek krijgt meer informatie gerichte taken en wordt een informatiecentrum met specifieke diensten zoals actieve signalering, juridische research voor de secties en dergelijke; vaksecties stellen modellencommissies in en organiseren jurisprudentiebijeenkomsten waarbij kantoormodellen ontwikkeld en onderhouden worden.

2.3 WAAR MOET U OP LETTEN?

Ondanks de hiervoor beschreven successen is de praktijk weerbarstig. U dient zich goed bewust te zijn van een aantal aspecten die tezamen bepalen of uw initiatieven succes zullen oogsten of niet. In de volgende paragrafen gaan wij daar verder op in:

- Kennismanagement implementatie is een meerjarenprogramma.
- Succes is afhankelijk van het draagvlak onder advocaten en notarissen.
- Implementeer in samenwerking met de betrokken vaksecties, bibliotheek en IT.
- Ontwikkel een kennisstrategie en formuleer een KM actieprogramma.
- Benoem rollen in kennisprocessen.
- Integreer modellenbeheer in de behandeling van cliëntdossiers.
- Vorm de bibliotheek om tot een informatiecentrum met eigen diensten.
- Selecteer de juiste (ICT) hulpmiddelen.

Inzicht 5: Kennismanagement implementatie is een meerjarenprogramma

- Verschillen in kennismanagement tussen kantoren worden niet bepaald door de kantooromvang, het aantal vestigingen of de rechtspraktijk.
- De belangrijkste bepalende factor is de tijd dat het kantoor reeds bezig is met kennismanagement en de ervaring van het kantoor met kennismanagement initiatieven.
- Kennismanagement moet als een meerjarenprogramma worden georganiseerd.

Structureel inrichten van kennisprocessen

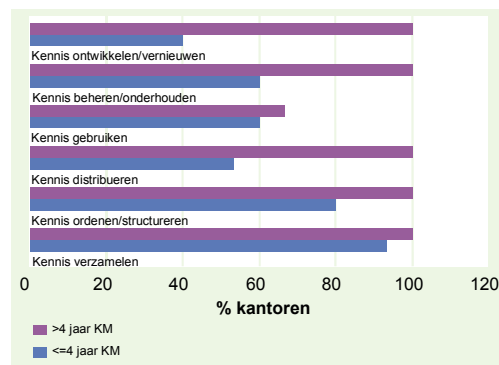
Bij kennismanagement moeten verschillende kennisprocessen opgezet worden die tezamen de productie en het gebruik van kennis binnen het kantoor en binnen iedere sectie faciliteren:

- Kennis verzamelen
- Kennis ordenen/structureren
- Kennis distribueren
- Kennis gebruiken
- Kennis beheren/onderhouden
- Kennis ontwikkelen/vernieuwen

Deze processen zijn cyclisch en vormen tezamen de kenniswaardecyclus. Als men dan ook van het toepassen van kennis leert en nieuwe kennis ontwikkelt, ontstaat een lerende organisatie.

Onderstaande figuur laat de kennisprocessen zien van kantoren die vier jaar of minder met kennismanagement bezig zijn in vergelijking met kantoren die meer dan vier jaar ervaring hebben. Alleen de kantoren die al meer dan vier jaar met kennismanagement bezig zijn, slagen erin om bijna alle processen structureel te verzorgen en de kenniswaardecyclus te sluiten. Kantoren met minder ervaring voeren alleen de eerste processen uit. Slechts 40% van de kantoren komt toe aan het structureel ontwikkelen van nieuwe kennis op basis van ervaringen. Het lijkt meerdere jaren in beslag te nemen om een kantoor om te vormen tot een lerende organisatie.

Figuur 7: Welke van de volgende kennisprocessen zijn op uw kantoor structureel opgezet?



Structureel vormgeven kennisuitwisseling

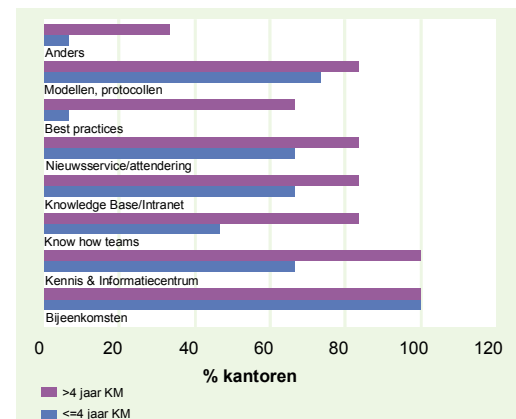
Ook de typen kennisinitiatieven zijn afhankelijk van het aantal jaren dat de organisatie met kennismanagement initiatieven bezig is, zoals:

- Bijeenkomsten (jurisprudentie, sectie)
- Kennis & informatiecentrum
- Knowhow teams
- Knowledge Base/Intranet
- Nieuwsservice / attenderen
- Best practices
- Modellen, protocollen (commissies)

Advocatenkantoren beginnen met het opzetten van kennismanagement hoofdzakelijk door middel van bijeenkomsten en inspanningen in het maken van (kantoorbrede) modellen.

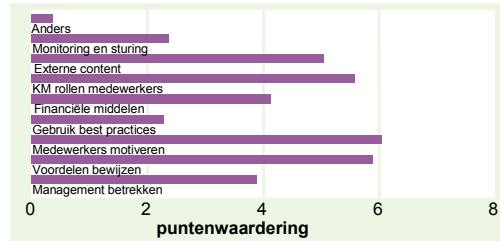
Typische vormen van kennisuitwisseling die je vooral bij de meer ervaren kantoren tegen komt zijn knowhow teams en het opbouwen van best practices. Dit zijn complexere vormen van kennisuitwisseling die pas mogelijk zijn wanneer reeds enige ervaring met kennismanagement is opgedaan. De les is dat het opzetten van kennismanagement een organisatieontwikkeling inhoudt en als zodanig ook moet worden opgezet. Een kortdurende systeemselectie volstaat niet, het kennismanagement moet juist als een meerjarenprogramma worden georganiseerd dat gebalanceerd in lijn met de kantoorstrategie en met de bedrijfscultuur moet worden opgezet en zich gaandeweg verder ontwikkelt.

Figuur 8: Welke kennisinitiatieven zijn op uw kantoor reeds ondernomen?



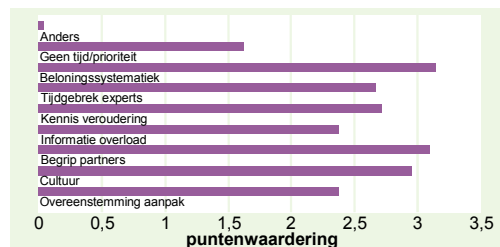
Inzicht 6. Succes is afhankelijk van het draagvlak onder advocaten en notarissen
 De voordelen van een volwassen kennisorganisatie komen pas binnen bereik als de medewerkers ervaring hebben opgebouwd met het werken met kennismanagement in de eigen praktijk.

Figuur 9: Wat ziet u als de belangrijkste uitdagingen voor de inrichting van kennismanagement binnen uw kantoor?



De belangrijkste uitdagingen zijn ten eerste het motiveren van de fee-earners, ten tweede het aantonen van de toegevoegde waarde van het werken met kennismanagement in de eigen praktijk situatie en ten derde het vervullen van de in kennisprocessen benodigde rollen en verantwoordelijkheden door de juristen zelf alsmede de aansturing waarmee medewerkers worden aangespoord om hun deel van de werkzaamheden op te pakken. Naast de bibliotheek zouden vooral juist de vaksecties hierin een leidende rol moeten hebben.

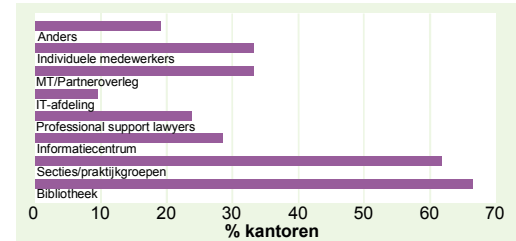
Figuur 11: Wat ziet u als de belangrijkste belemmeringen voor de inrichting van kennismanagement binnen uw kantoor?



Belangrijke belemmeringen volgens de respondenten zijn dat de bestaande beloningssystemen het delen van kennis tegenwerken, er weinig begrip onder de maten bestaat voor kennismanagement en de cultuur het delen van kennis niet stimuleert. Daarnaast wordt de uitvoering belemmerd doordat de vakinhoudelijke experts beperkt tijd hebben om zich te wijden aan de ontwikkeling en het beheer van kantoor knowhow. Tevens raakt de kennis snel verouderd. Men lijkt daardoor achter de feiten aan te lopen.

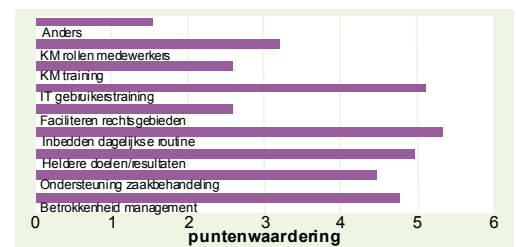
Inzicht 7. Implementeer in samenwerking met betrokken secties, bibliotheek en IT
 Zodra ook de fee-earners betrokken zijn en kennismanagement geen project, maar een manier van werken is, komen aantrekkelijke kwaliteits- en efficiency winsten binnen bereik.

Figuur 10: Welk organisatieonderdeel neemt doorgaans het voortouw bij het opzetten van KM-initiatieven?



De bibliotheek en secties nemen het voortouw bij het opstarten van kennismanagement binnen het kantoor. Vaak gebeurt dat echter afzonderlijk en ontstaat er eilandvorming. Om de beoogde baten van kantoor knowhow te realiseren is echter een verregaande samenwerking tussen secties, bibliotheek, en mogelijk andere stafdiensten nodig waarin een op de strategie van de onderneming en op de dagelijkse behoeften van de fee-earners afgestemd programma vorm wordt gegeven aan het verhogen van de prestaties door middel van kennisbeheer.

Figuur 12: Wat ziet u als de belangrijkste succesfactoren voor de inrichting van kennismanagement binnen uw kantoor?



De respondenten geven aan dat succes voor kennismanagement in belangrijke mate wordt bepaald door de wijze waarop advocaten en notarissen er zelf mee aan de slag gaan. De extra inspanning die wordt gevraagd, kan worden beperkt door de kennisprocessen goed te laten aansluiten op de dagelijkse werkzaamheden. Daarbij zijn heldere doel- en resultaatstellingen en procedures voor het ontwikkelen en beheren van knowhow, die de zaakbehandeling ondersteunen van cruciaal belang.

Inzicht 8. Ontwikkel een kennisstrategie en formuleer een KM actieprogramma

Kennismanagement omvat een veelheid aan methoden en systemen om kennis te beheren. Al deze voorzieningen kosten tijd en geld terwijl de opbrengst vaak niet direct duidelijk is. Het is daarom van groot belang om keuzes te maken en om juist die kennis-initiatieven te kiezen die direct bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie.

Om bestaande kennis effectief te kunnen aanwenden voor het juridische advieswerk en de doelstellingen van het kantoor is het van belang te weten waaruit deze kennis bestaat, en hoe ze verdeeld is over personen, organisaties en andere bronnen in Nederland en daar buiten.

Bij het formuleren van een kennisstrategie worden strategische kennisbronnen geïdentificeerd en wordt hun bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie vastgesteld. Hiermee wordt het mogelijk om een verantwoorde keuze te maken voor kennisgebieden en kennismanagement-initiatieven waarin het kantoor moet investeren en vooral ook waar géén geld aan moet worden uitgegeven.

Inzicht 9. Benoem rollen en verantwoordelijkheden in kennisprocessen

Een kennisorganisatie bouw je niet van vandaag op morgen. Uit de hiervoor gepresenteerde onderzoeksresultaten blijkt dat kennismanagement pas goed en volledig kan functioneren bij kantoren die meer dan vier jaar ervaring hebben opgedaan. Alleen de meer ervaren kantoren slagen erin om de kenniswaardecyclus te sluiten en om bij het toepassen van kennis weer nieuwe kennis te ontwikkelen waardoor er een lerende organisatie ontstaat.

Aandacht voor organisatieverandering en de inbedding van kennisprocessen in de dagelijkse praktijk is noodzaak geworden. Het is belangrijk om medewerkers door een goede begeleiding te stimuleren en te betrekken bij kennisprocessen. De rollen en verantwoordelijkheden moeten worden belegd bij de medewerkers met de juiste competenties zodat initiatieven niet stilvallen. Op deze manier krijgen medewerkers de kans om ervaring op te doen en in hun nieuwe rol te groeien.

Inzicht 10: Integreer modellenbeheer in de behandeling van cliëntdossiers

Kennis blijkt in de juridische adviespraktijk zeer goed te kunnen worden vastgelegd in de vorm van modellen, protocollen en checklijsten. Het blijkt echter ook moeilijk te zijn om de vastgelegde kennis te onderhouden en op een effectieve manier te ontsluiten.

Wij bevelen een werkwijze aan waarin de rollen en verantwoordelijkheden bij het opstellen, gebruiken en beheren van modellen zodanig worden toebedeeld dat ze geïntegreerd worden in de werkprocessen. Indien nodig kan ook gezorgd worden voor een systeem van beoordeling en monitoring om kennismanagement te stimuleren.

Hierdoor kunnen medewerkers effectief worden betrokken bij het onderhoud en het beheer van essentiële kantoor kennis.

Inzicht 11. Vorm de bibliotheek om tot informatiecentrum met eigen diensten

Veel kantoren zijn bezig met de omvorming van de traditionele bibliotheekfunctie naar een informatiecentrum of kenniscentrum.

Het belangrijkste verschil met de traditionele bibliotheek is dat het informatiecentrum ook juridisch inhoudelijk vragen beantwoordt en zelfstandig ontwikkelingen volgt. Het informatiecentrum kan de juristen attenderen op voor hen relevante nieuwsberichten en ontwikkelingen. Al naar gelang de behoefte binnen het kantoor zijn verschillende diensten mogelijk. Belangrijk is daarin een afbakening aan te brengen en de manier waarop deze diensten worden verleend goed aan het kantoor te communiceren en in te regelen.

Bij de opzet van een informatiecentrum of kenniscentrum is het vooral van belang de wisselwerking en de kennisuitwisseling met de vaksecties vorm te geven. Het informatiecentrum kan niet op zichzelf staan maar is afhankelijk van de input en vragen van vaksecties om haar ondersteunende taak uit te kunnen voeren.

Hiervoor zijn andere competenties en werkmethoden vereist en ook zullen de hulpmiddelen voor het informatiecentrum verschillen van die van de bibliotheek.

Inzicht 12. Selecteer de juiste (ICT) hulpmiddelen voor beheer van knowhow

Effectief gebruik en efficiënt beheer van kantoorknowhow zijn vanwege de omvang en de complexiteit van de huidige juridische praktijk onmogelijk zonder goede geautomatiseerde hulpmiddelen.

Voor het bestuur van de administratieve organisatie van het kantoor en voor het toegankelijk maken van externe bronnen wordt al langer gebruik gemaakt van administratieve systemen en databanken. De nieuwe instrumenten voor het beheer van kantoorknowhow die veel kantoren momenteel inzetten, of overwegen, zijn een intranet en document management-systemen.

Het is al vaak genoeg gebleken dat de inzet van een intranet, of andere IT systemen, geen enkele garantie bieden voor de inhoudelijke kwaliteit van kennis die ermee wordt uitgewisseld.

De eerste aandacht moet daarom uitgaan naar de kennisorganisatie. De IT systemen moeten vervolgens ten dienste daarvan worden ingericht. De kans op een succesvolle toepassing van een intranet en document managementsystemen kan overigens aanmerkelijk worden vergroot door een analyse vooraf over de kennis en kennisprocessen en een ontwerp voor de structurering en het gebruik daarvan.

Tevens loont het om gebruik te maken van een gestructureerd evaluatieraamwerk om beschikbare IT producten te vergelijken en te selecteren.

2.4 TOT SLOT

Het belang van kennismanagement is definitief doorgedrongen in de Nederlandse advocatuur. De respondenten die meegedaan hebben aan de benchmark verwachten dat de bij kennismanagement behorende organisatieprincipes en IT hulpmiddelen een integraal onderdeel van de werkprocessen zullen gaan vormen.

De kantoren die aan ons onderzoek hebben meegedaan geven aan dat hun kennismanagement voor het grootste deel conform verwachting verloopt en dat de doelstellingen, kwaliteitsverbetering, ondersteuning van medewerkers en kostenbesparingen daadwerkelijk bereikt worden.

De belangrijkste uitdaging blijkt om alle medewerkers in de kennisprocessen te betrekken. De vergelijking tussen kantoren met verschillende ervaringsduur toont aan dat deze betrokkenheid essentieel is om de opbrengsten van kennismanagement daadwerkelijk te realiseren.

Voor alle kantoren geldt dat na de interne oriëntatie van kennismanagement er ook extern, in relatie met cliënten en andere organisaties nog belangrijke voordelen behaald kunnen worden.

We hopen dat onze aanbevelingen er aan bijdragen dat de juridische adviespraktijk de uitdaging van het verankeren van het kennismanagement binnen het kantoor met verstand van zaken kan aangaan.