

Stand van kennismanagement in de advocatuur

- 1 Stand van kennismanagement bij
Nederlandse advocatenkantoren
- 2 Aanbevelingen voor de succesvolle
implementatie van kennismanagement

Stand van kennismanagement in de advocatuur

Neem voor meer informatie contact op met
Drs. Siemen Jongedijk
Catalyse Business Consultants
E-mail: jongedijk@catalyse.nl of telefoon 0642-811450

Woord vooraf

STAND VAN KENNISMANAGEMENT IN DE ADVOCATUUR 2004

Dit rapport geeft een analyse en een beschrijving van de stand van kennismanagement binnen de advocatuur anno 2004. 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 35 Nederlandse advocatenkantoren is gehouden in het voorjaar van 2004 en bouwt voort op de resultaten van de enquête die eerder onder 21 kantoren werd gehouden in 2002. De resultaten van deze enquête zijn door verwerkt tot de voorliggende stand van zaken van 2004.

In vergelijking met 2002 is vooral de representativiteit van de resultaten vergroot. Bij alle kantoren staat kennismanagement op de agenda en worden initiatieven ontplooid. De aandacht voor het behalen van kwaliteitsverbetering als doelstelling voor kennismanagement is gestegen en het kennismanagement wordt meer gezien als een regulier onderdeel van de dagelijkse praktijk. Duidelijk is het effect te zien van de toegenomen concurrentie en prestatiedruk. De belangrijkste belemmeringen nu zijn tijdsgebrek en prioriteitstelling onder de fee-earners, terwijl belangrijke belemmeringen in 2002 zoals beloningssystematiek, informatieoverload en begrip onder de partners naar de achtergrond zijn verdrongen. Kennis blijft vooral uitgewisseld worden via persoonlijke contacten zoals e-mail, individueel contact, vergaderingen, workshops en daarnaast vooral via modellen. In vergelijking met 2002 blijkt vooral telefonische conferenties als methode voor kennisuitwisseling belangrijk gestegen is. Daarnaast is het gebruik van e-mail en van het intranet voor kennisuitwisseling toegenomen. Fee-earners zijn intussen gewend geraakt aan het gebruik van deze ICT middelen en ICT training is dan ook een minder belangrijke randvoorwaarde geworden.

WAARTOE U DIT RAPPORT KUNT GEBRUIKEN

Dit rapport bevat de stand van kennismanagement binnen de advocatuur en aanbevelingen voor de succesvolle invoering 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:

- n Doelstelling en verwachtingen
- n Speerpunten en initiatieven
- n Verantwoordelijkheden en organisatie van kennisprocessen
- n Kennisuitwisselingsmethoden en ICT oplossingen
- n Belemmeringen, uitdagingen en succesfactoren

LEESWIJZER

- n Hoofdstuk 1 beschrijft de stand van kennismanagement binnen Nederlandse advocatenkantoren in het voorjaar van 2004 en de inzichten die daaruit voortkomen;
- n Hoofdstuk 2 beschrijft de ervaringen van Nederlandse advocatenkantoren met de implementatie van kennismanagement en onze aanbevelingen voor de succesvolle implementatie van kennismanagement binnen de advocatuurlijke omgeving.

NADERE INFORMATIE EN VRAGEN

Ik hoop dat dit rapport u zal ondersteunen om het denken over kennismanagement binnen uw kantoor verder te stimuleren. Wij zouden graag daarover met u in gesprek willen raken en u informeren over de ondersteuning die wij in dat kader kunnen bieden. Voor meer informatie, aarzel niet om ons te bellen.

Met vriendelijke groet,

Drs. Siemen Jongedijk
Dr. Luuk Matthijssen

Contact: Siemen Jongedijk, Catalyse Business Consultants

Postadres

Lijsterbeslaan 37, 3053 NH, Rotterdam

E-mail

Jongedijk@catalyse.nl

Telefoon

+31-(0)642 811450

Internet

<http://www.catalyse.nl>

Inhoud

1	Stand van kennismanagement in de advocatuur	4
1.1	Over Kennismanagement	4
1.2	Catalyse Business Consultants.....	4
1.3	KM Benchmark onder 35 kantoren	4
1.4	Dankwoord	4
1.5	Kernresultaten	4
1.6	Inzichten omtrent de positionering van kennismanagement 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 manier van organiseren gericht op het verhogen van de bedrijfsprestaties door het gebruik van kennis binnen de organisatie te verbeteren.

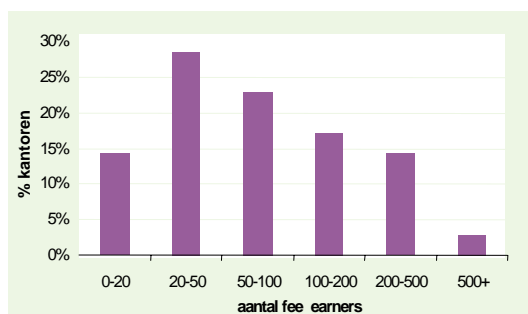
1.2 CATALYSE BUSINESS CONSULTANTS

Catalyse Business Consultants 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 hebben de adviseurs van Catalyse zes kantoren ondersteund bij de inrichting van het kennismanagement. Zo hebben wij eerder samengewerkt met twee top 5 advocatenkantoren, drie top 20 advocatenkantoren en een landelijk opererende rechtsbijstandverzekeraar. De ondersteuning 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/portal en het professionaliseren van ondersteunende afdelingen, zoals de bibliotheek, informatietechnologie en domeinspecialisten.

1.3 KM BENCHMARK ONDER 35 KANTOREN

35 Nederlandse kantoren hebben deelgenomen aan de enquête van 2004. Dit zijn de grotere, de internationale en de middelgrote regionale kantoren uit de top 40 geweest. Zo had 60% van de deelnemende kantoren meerdere vestigingen en 71% van de deelnemende kantoren kende meer dan 5-10 secties of praktijkgroepen.



1.4 DANKWOORD

Onze dank gaat uit naar alle deelnemers die hun ervaringen hebben gedeeld voor de verdere ontwikkeling van initiatieven op het terrein van kennismanagement in de eigen advocatuurlijke omgeving.

1.5 KERNRESULTATEN

Dit rapport geeft een beeld van de stand van kennismanagement binnen de advocatuur en inzichten hoe u het kennismanagement binnen uw kantoor verder kunt vormgeven.

Kennismanagement in de advocatuur

- n Sinds 1999 staat kennismanagement bij volop in de aandacht. Inmiddels staat KM bij alle kantoren op de agenda.
- n De kennisinitiatieven binnen de advocatuur zijn hoofdzakelijk gericht op verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en de ondersteuning van de medewerkers.
- n De initiatieven zijn veelal goed verlopen. 80% van de kantoren geven aan dat de initiatieven conform of boven verwachting zijn verlopen. De verwachting is dat kennismanagement een integraal onderdeel van de dagelijkse praktijk wordt.
- n Kennis wordt vooral uitgewisseld via modellen en via directe contacten tussen fee-earners, zoals persoonlijke contacten en vergaderingen. Daarnaast zijn telefonische vergaderingen, e-mail en het intranet belangrijk gestegen in populariteit als kennisuitwisselingsmethoden.
- n De invoering van kennismanagement voltrekt zich in verschillende groeifasen en moet altijd als een meerjarenprogramma worden aangepakt.
- n De belangrijkste uitdagingen zijn ten eerste het motiveren van de fee-earners, ten tweede het bewijzen van de toegevoegde waarde van het werken met kennismanagement in de eigen praktijk situatie
- n De belangrijke belemmering is tijdsgebrek en prioriteitstelling onder de fee-earners in een cultuur die kennisdelen niet stimuleert.
- n De belangrijkste succesfactoren zijn het inbedden van het kennismanagement in de dagelijkse routine ondersteund door heldere doelen en taken voor de advocaten en notarissen die er zelf mee aan de slag gaan. De extra inspanning die wordt gevraagd bovenop de productieve uren, wordt bereikt door het management verregaand te betrekken.

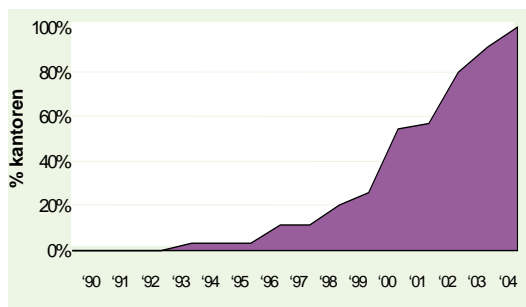
1.6 INZICHTEN OVER DE POSITIONERING VAN KENNISMANAGEMENT BINNEN DE ADVOCATUUR

Na aanvankelijke scepsis zijn Nederlandse advocatenkantoren aan de slag gegaan met kennismanagement. Hieronder worden de belangrijkste inzichten beschreven over de huidige positionering van kennismanagement binnen de advocatuur anno 2004. 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

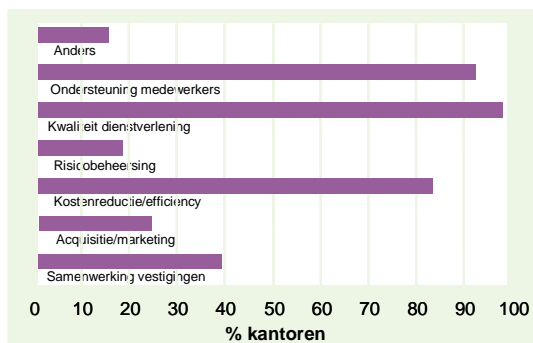
Vanaf 1999 is er grote belangstelling voor kennismanagement. Deze belangstelling richt vooral zich op het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening en op het ondersteunen van de medewerkers.

Figuur 1: Sinds wanneer staat kennismanagement op de agenda?



Vanaf 1999 krijgt kennismanagement grote aandacht. De eerste kantoren die startten met kennismanagement waren overwegend de grotere kantoren die met Engelse kantoren zijn gaan samenwerken. Intussen staat het bij alle kantoren op de agenda.

Figuur 2: Wat wordt beoogd met kennismanagement te bereiken?

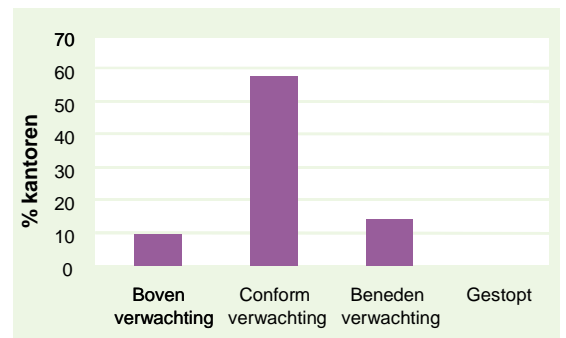


De belangrijkste overwegingen voor kantoren om met kennismanagement te beginnen zijn evenals in het vorige onderzoek vooral juridisch inhoudelijk van aard. De kantoren beogen met KM vooral de kwaliteit van de dienstverlening (94%) en de medewerker ondersteuning te verbeteren (89%). Verder wil 80% van de kantoren met KM kostenbesparingen realiseren. In vergelijking met 2002 is de aandacht voor kwaliteitsverbetering iets gestegen.

Inzicht 2. Verloop KM initiatieven

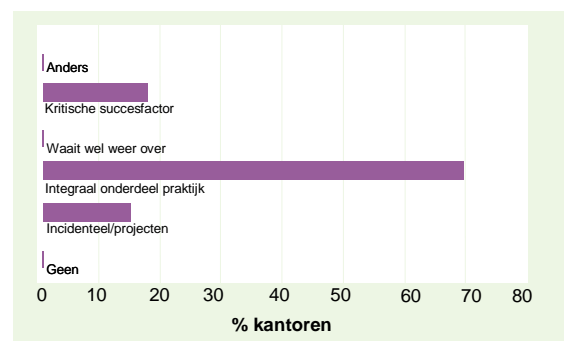
De initiatieven zijn veelal goed verlopen. 80% van de kantoren geven aan dat de initiatieven conform of boven verwachting zijn verlopen. De verwachting is dat kennismanagement integraal onderdeel van de dagelijkse praktijk wordt.

Figuur 3: Hoe zijn de kennismanagement initiatieven tot dusver verlopen?



De kennismanagement initiatieven leveren over het algemeen het verwachte resultaat. 69% gaf aan dat de initiatieven conform verwachting verlopen. 11% gaf daarnaast aan dat de resultaten boven verwachting waren. In 17% van de kantoren zijn de initiatieven beneden verwachting verlopen.

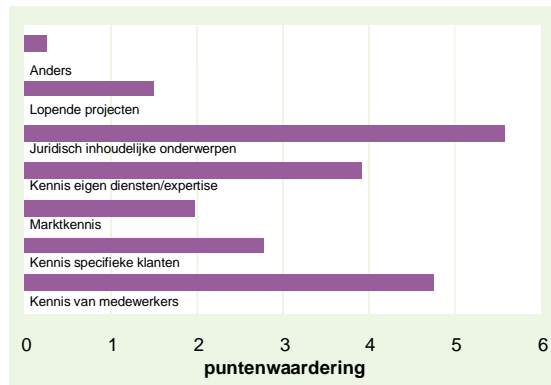
Figuur 4: Wat verwacht u van kennismanagement op uw kantoor?



69% van de respondenten verwacht dat KM een integraal onderdeel zal worden van de dagelijkse praktijk. 17% vindt dat het een kritische succesfactor zal blijven. 14% verwacht dat de eerder ad-hoc aandacht zal krijgen in de vorm van projecten. Niemand verwacht dat kennismanagement weer over zal waaien. In vergelijking met de resultaten van het najaar van 2002 wordt KM steeds meer een regulier onderdeel van de praktijk.

Inzicht 3. Speerpunten voor kennismanagement
 Advocatuur legt de focus op intern gebruik van juridisch inhoudelijke onderwerpen, kennis van medewerkers en kennis van diensten en expertise. Het bundelen en gebruiken van kennis voor marktgerichte acquisitie blijft ver achter bij ontwikkelingen in andere branches.

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 tevens de kennis van eigen diensten/expertise worden als speerpunten gezien.

In belangrijk mindere mate is er aandacht voor het beter gebruiken van alle kennis op het gebied van klanten, markten en lopende projecten met het oog op gerichte acquisitie.

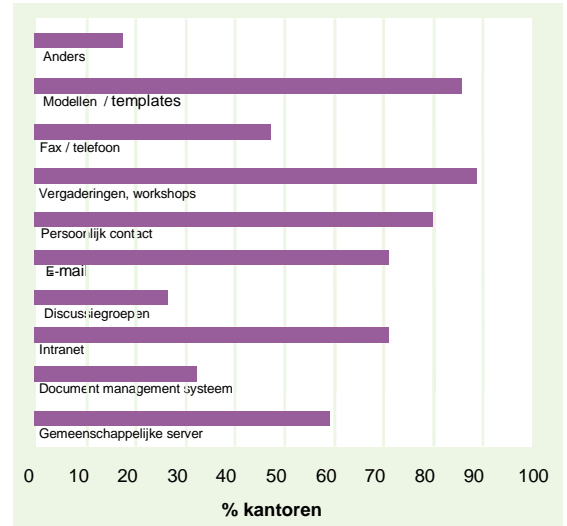
Daar waar binnen andere branches het marktgericht inzetten van kennis steeds meer de kern van het kennismanagement is gaan uitmaken, is dat in de advocatuur blijkbaar nog niet van hoogst belang. Op deze gebieden laat de advocatuur nog vele kansen liggen. Zo zijn de initiatieven binnen andere branches juist nu vaak louter gericht op het bundelen van de kennis binnen de onderneming om branchegerichte acquisitie te doen en snel te kunnen reageren en in te spelen op veranderende klant vragen.

Intussen zijn de Engelse en Amerikaanse advocatenkantoren inspanningen gestart om branchegerichte praktijkgroepen meer met elkaar samen te werken en cliënten op allerlei manieren met aan het kantoor te binden.

Of men gezien deze ontwikkelingen en het huidige economische klimaat in Nederland door kan blijven gaan op het niveau van het attenderen van cliënten op rechterlijke uitspraken of wetswijzigingen die voor hen van belang zijn is nu de vraag.

Inzicht 4. Kennisuitwisselingsmethoden
 Kennis wordt vooral uitgewisseld via modellen en via directe contacten tussen fee-earners, zoals persoonlijke contacten en vergaderingen. Daarnaast zijn telefonische vergaderingen, e-mail en het intranet belangrijk gestegen in populariteit als kennisuitwisselingsmethoden.

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 kantoor modellen. Uit vergelijking met de resultaten van 2002 blijkt dat vooral telefonische conferenties als kennisuitwisselingsmethode belangrijk gestegen is. Daarnaast is het gebruik van e-mail en van het intranet voor kennisuitwisseling toegenomen.

Uit commentaren bij de vorige enquête bleek dat documentmanagement systemen sterk in opkomst zouden zijn. In de praktijk is dat echter bij overwogen gebleven en hebben de kantoren met de invoering van deze geautomatiseerde hulpmiddelen gewacht.

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.

Deze communities of practice die in andere branches zeer veel gebruikt worden als voornaamste manier om kennis uit te wisselen buiten de direct op het intranet beschikbare informatie zijn blijkbaar in de advocatuur tot nog toe minder populair.

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 rechtspraktijk, 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 nog 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 kennismanagers aangesteld; krijgt de bibliotheek meer informatie gerichte taken; wordt een informatiecentrum met specifieke diensten zoals actieve signalering, juridisch onderzoek voor de secties en dergelijke; vaksecties stellen modellencommissies in en organiseren jurisprudentiebijeenkomsten waarbij kan-toormodellen 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:

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

Inzicht 5: Kennismanagement Implementatie is een meerjarenprogramma

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

Structureel inrichten van kennisprocessen

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

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

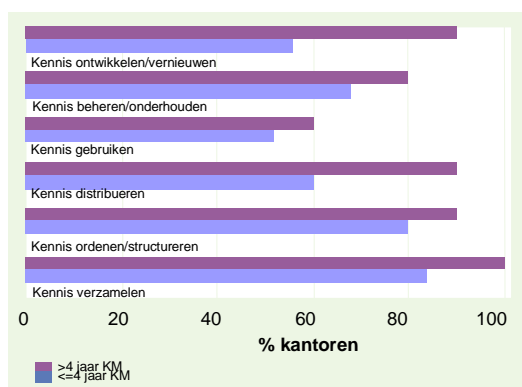
Deze processen zijn cyclisch en vormen samen de kenniswaardecyclus. Als men van het toepassen van kennis leert en nieuwe kennis ontwikkelt, ontstaat een lerende organisatie.

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 56% van de kantoren komt toe aan het structureel ontwikkelen van nieuwe kennis op basis van ervaringen.

In vergelijking met de resultaten van 2002 zijn de minder ervaren kantoren echter steeds beter in staat alle processen van de kenniswaardecyclus in te zetten.

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



Structureel vormgeven kennisuitwisseling

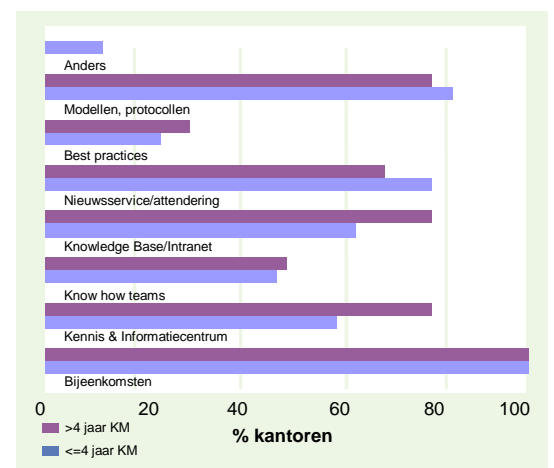
Ook de typen kennisinitiatieven zijn afhankelijk van het aantal jaren dat de organisatie met kennismanagement initiatieven bezig is, zoals:

- n Bijeenkomsten (jurisprudentie, sectie)
- n Kennis & informatiecentrum
- n Knowhow teams
- n Knowledge Base/Intranet
- n Nieuwsservice / attenderen
- n Best practices
- n 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 en steeds meer bij de recent begonnen kantoren zijn knowhow teams en het opbouwen van best practices. In vergelijking met 2002 is gebleken dat ook de minder ervaren kantoren inmiddels deze ervaring met kennismanagement hebben opgedaan. Een kortdurende systeemselectie volstaat niet. Er moet met het kernmanagement een organisatieontwikkeling worden ingezet om de actualiteit en waarde van de kennis te garanderen. 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.

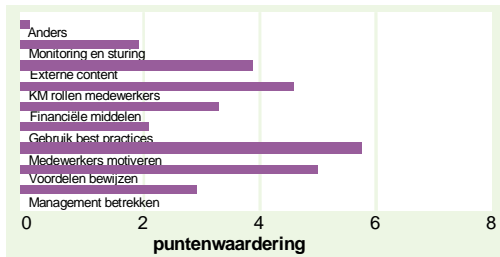
Figuur 8: Welke kennisinitiatieven zijn op uw kantoor reeds ondernomen?



Inzicht 6. Succes is afhankelijk van het draagvlak onder advocaten en notarissen

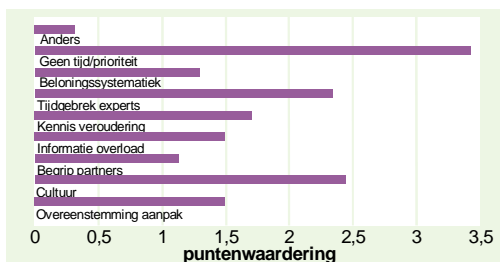
De voordelen van een kennisorganisatie komen pas binnen bereik als de medewerkers ervaring hebben opgebouwd met het werken met kennismanagement in de eigen praktijk.

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 bewijzen van de toegevoegde waarde van het werken met kennismanagement in de eigen praktijk situatie en ten derde het vervullen van de benodigde KM rollen en verantwoordelijkheden door de juristen zelf en de aansturing waarmee medewerkers worden aangespoord om hun deel van de werkzaamheden op te pakken. Naast de bibliotheek moeten juist de vaksecties hierin een leidende rol hebben.

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

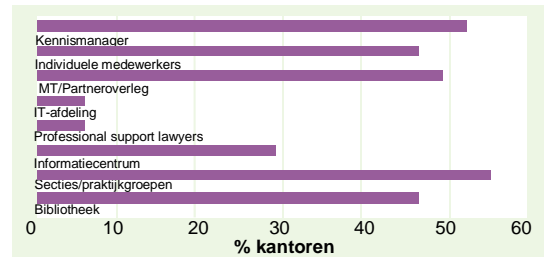


De belangrijke belemmering is tijdsgebrek en prioriteitstelling onder de fee-earners in een cultuur die kennisdelen niet stimuleert. Belangrijke belemmeringen in 2002 zoals de beloningssystematiek, informatieoverload en het begrip onder de partners zijn naar de achtergrond verdrongen. De rendements-eisen en het individuele afrekenen in de advocatuur is de belangrijkste belemmering. Iedereen richt zich op de productiviteit. De niet-productieve uren worden door kantoren niet gericht gebruikt om vakinhoudelijke zware senior medewerkers aan de ontwikkeling en het beheer van kantoor knowhow te laten bijdragen. Men lijkt daardoor achter de feiten aan te lopen.

Inzicht 7. Implementeer in samenwerking met betrokken vaksecties, bibliotheek en IT

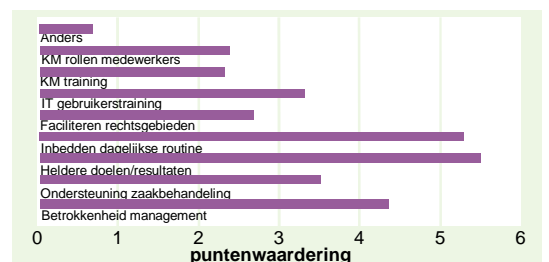
Zodra ook de fee-earners betrokken zijn en kennismanagement geen project, maar een manier van werken is, komen aantrekkelijke kwaliteits- en efficiency winsten binnen bereik.

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



De kennismanager, het hoofd bibliotheek of hoofd informatiecentrum neemt doorgaans het initiatief bij het opstarten van het kennismanagement. Kantoren kunnen echter het juridisch vakinhoudelijke niet delegeren aan een kennismanager. Die moet een proces aan de gang houden tussen secties, bibliotheek en andere stafdiensten, maar is niet inhoudelijk verantwoordelijk. Gelukkig pakken medewerkers het voortouw op (47% vs. 33% in 2002), maar het lijkt kantoren te ontbreken aan de samenwerking die nodig is om het gebruik van kennis te verbeteren.

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



De belangrijkste succesfactoren zijn het inbedden van het kennismanagement in de dagelijkse routine ondersteund door heldere doelen en taken voor de advocaten en notarissen die er zelf mee aan de slag gaan. De extra inspanning die wordt gevraagd bovenop de productieve uren, wordt bereikt door het management verregaand te betrekken. Nu de medewerkers meer gewend zijn geraakt aan de ondersteunende IT middelen (3,2 vs. 5,1 in 2002) komt het erop aan om concreet op het niveau van modellen en rollen in het ontwikkelen en beheren van kantoor knowhow op het niveau van de secties en praktijkgroepen aan de slag te gaan.

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 kantoorkennis.

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 kantoor knowhow 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 kantoor knowhow 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 kennismangement is definitief doorgedrongen in de Nederlandse advocatuur. De respondenten die meegedaan hebben aan de benchmark verwachten dat de bij kennismangement 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 kennismangement 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 kennismangement daadwerkelijk te realiseren.

Voor alle kantoren geldt dat na de interne oriëntatie van kennismangement 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 kennismangement binnen het kantoor met verstand van zaken kan aangaan.