

## DE KAARTENBAK VOORBIJ

Langzaam introduceren de middelgrote kantoren hun eerste vormen van kennismanagement. Vooral modellen worden aangeboden op intranet. Toegankelijkheid is het sleutelwoord. Maar er bestaat huiver dat de techniek te overheersend wordt. 'Kennis deel je ook door met collega's te brainstormen. Dat kan nooit worden vervangen door de computer.'

Michel Knapen, journalist

**E**en rondgang langs een aantal advocatenkantoren, met de vraag of zij 'doen' aan kennismanagement, leidt tot stiltes aan de telefoon, onbegrip of schaaftachtig gelach. 'Kennis-wat?' Ze hebben er van gehoord, maar gebruiken het niet. Of ze doen er wel aan, maar in de dagelijkse praktijk komt het nog niet zo uit de verf. Of het is een speeltje van een collega met wat extra belangstelling voor computers – en hij moet vooral zijn gang gaan.

Het begint al bij de definitie, waarbij vaker de nadruk wordt gelegd op *kennis* dan op *management*. 'Onze sectie arbeidsrecht voert wekelijks een jurisprudentiebespreking', zegt mr. Elisabeth Rehbock van het Amsterdamse kantoor Kupperman van der Wiel. 'En een keer per twee maanden is er de *Education Permanente*, waarbij door twee sectiegenoten een bepaald thema wordt uitgediept. Dat is een vorm van knowhow.' Elders worden ook tips ('Heb je dat arrest gelezen?') die via de mail aan collega's worden doorgegeven geschaard onder kennismanagement, evenals nieuwsbrieven voor cliënten.

'Kennismanagement is een containerbegrip geworden', zegt Ronald Kramer, kantoordirecteur van KienhuisHoving. 'De vraag is steeds: is informatieuitwisseling ook kennisuitwisseling? Met kennismanagement moet je zien te bereiken dat de collega's niet steeds het wiel opnieuw gaan uitvinden.'

Het doen aan (of nalaten van) kennismanagement is één, erover praten is weer een

Elisabeth Rehbock



Foto: Chris van Houts

andere zaak. Dáár staan kantoren ook weer niet om te springen – maar als het anoniem kan gaan er al meer deuren open. ‘Wij hebben al een paar jaar een prachtig systeem’, zegt een compagnon in het noorden van het land (‘Geen naam a.u.b.’). ‘Maar wat we ermee doen? Er werken hier enkele advocaten die regelmatig bij de lunch zeggen: “Hebben jullie die ene uitspraak al gezien? Belangrijk hoor. Die hangt niet voor niks op het elektronisch prikbord.” Maar wat dát nou weer is, weet bijna niemand.’

Het kan ook anders lopen. ‘Wij zijn het advocatenkantoor dat met afstand het verst is op het gebied van kennismanagement’, zegt mr. Marnix Weusten van Stibbe. Maar een gesprek met het *Advocatenblad*? ‘Ik wil best een toelichting geven, maar dat kan niet te ver gaan. Anderen hebben er niets mee te maken hoe wij de zaken hier hebben geregeld.’

#### KINDERSCHOENEN

De werkkamer van mr. Koen Peters (Mannaerts & Appels te Tilburg) ziet er uit zoals die van veel van zijn collega’s: mappen in de kasten, mappen op de tafels en mappen op de grond. Ja, hij kan zijn weg er goed in vinden. Nee, niet iedereen kan zaken van hem overnemen, mocht hij onverhoeds een maand in het ziekenhuis komen te liggen. ‘Toegegeven, het is slechts alfabetisch ontsloten.’ Maar wél werkbaar.

Toch heeft Mannaerts & Appels de eerste schreden gezet op het terrein van kennismanagement. Een van de advocaten, mr. Jeroen Bijl, probeert dat in goede banen te leiden. Dat heeft er toe geleid dat adviezen, notities, processtukken en standaarddocumenten beschikbaar zijn op intranet. ‘Maar eigenlijk staat dat nog in de kinderschoenen’, zegt Peters. Zo worden vonnissen niet op intranet gezet. ‘Belangrijke vonnissen vind je ook in de juridische databanken. Zet je daarnaast nog vonnissen in je eigen databank, dan is dat alleen maar extra ballast.’

Daarmee roert Peters een belangrijk aspect aan van kennismanagement: de opgeslagen informatie moet behapbaar blijven. En alleen opslag van data is nog geen kennismanagement. ‘Kennismanagement is elke gestructureerde ontsluiting van kennis, dus ook de inrichting van de boekenkast en



Foto: Toma Tuda

afspreken wie welke cursus bezoekt’, zo luidt de definitie die mr. Guido Schakenraad er aan geeft. ‘Maar in die gevallen wordt er nog niet echt op gestructureerde wijze met kennis omgegaan. Vaak hoor je van collega’s: “Hoe heette die ene cliënt ook al weer?” Vroeger – en nu nog steeds soms – vond je dat wel ergens in je dossiers. Maar deze zijn niet toegankelijk, noch voor de eigen gebruiker, noch voor collega’s. De kennis die er in zit is niet geordend. In een later stadium gaat men kaartenbakken maken, maar ook dat is nog geen kennismanagement. Het is meer persoonlijk beheer van informatie. Voor mij valt dat onder *housekeeping*: wie zet de vuilnisbak buiten, waar kopen we de koffie, wat zit er in de kaartenbak?’

In een volgende stap wordt de inhoud van de ‘schoendozen’ (Schakenraad) uitgewisseld, vervolgens wordt de aanwezige kennis digitaal bewaard maar dat brengt weer geheel eigen problemen met zich mee: de bestanden worden al snel veel te groot. ‘Dus moet er een kennismanager komen die de kennis selecteert en vindbaar maakt’. In de voorlopig laatste stap wordt kennis kantooroverstijgend aangeboden, bijvoorbeeld binnen kantorennetwerken. ‘Wij proberen met andere kantoren op enkele praktijkgebieden kennis te delen en uit te wisselen’, zegt Schakenraad over het netwerk Viadicté, waarbij twintig kantoren zijn aangesloten.

‘Nee, dat schaadt de concurrentie niet. Als kantoren efficiënt functioneren, is dat goed voor de naam en de status van advocatuur. Cliënten gaan dan tenminste niet naar andere vormen van rechtsbijstand.’

Ook Mannaerts & Appels (veertien advocaten in Tilburg en negen in Breda) heeft een groei doorgemaakt, maar dat is maar één van de redenen dat men meer met digitale bestanden is gaan werken. Ook de aanwezige hardware bepaalt het gebruik van kennismanagementsystemen. Advocaat mr. Jeroen Bijl: ‘Als middelgroot kantoor beschikken we niet over een eigen wetenschappelijk bureau of een vaste documentalist. Maar we willen het belang van een kennismanagementsysteem ook niet overschatten. Het gebruiksgemak staat voorop. Hoe moeilijker en ingewikkelder het systeem, des te minder het wordt geraadpleegd.’ Daarnaast kan de techniek nooit het echte brainstormen vervangen. ‘Het meeste leer je toch als je bij collega’s binnenloopt’, reageert zijn collega Peters. ‘Dat is een van de belangrijkste pijlers van het delen van kennis.’

#### BARRIERES

Maar een geavanceerd systeem is toch nodig, zo luidt de ervaring uit Twente. Bij KienhuisHoving was het immers lange tijd niet goed denkbaar dat er aan kennismanagement werd gedaan, zegt kantoordirect-

## *‘Hoe moeilijker en ingewikkelder het systeem, des te minder het wordt geraadpleegd’*

Koen Peters en Jeroen Bijl



Foto: Jiri Büller

teur Ronald Kramer. ‘Er waren te veel infrastructurele barrières, en dan komt kennismanagement niet van de grond.’ KienhuisHoving (44 advocaten en twintig (kandidaat-)notarissen) kampt met een bijzonder probleem: met vestigingen in Enschede, Almelo, Oldenzaal en Rijssen bleek de informatie- en kennisuitwisseling wel erg lastig. ‘Dat betekende ook vier databases. Wel waren de kantoren aan elkaar gekoppeld, maar dat was een kostbare aangelegenheid en leidde slechts tot hybride oplossingen.’

Daar komt binnenkort een einde aan. Er ligt nu een glasvezelnetwerk, dat half april in gebruik wordt genomen. Nu werken de projectgroepen en staf er al mee, als een ‘schaduwstelsel’. Kramer: ‘En ze zijn erg

enthousiast. Zaten we vroeger op een zandweg, nu rijden we over een tienbaans snelweg. Met de lichtsnelheid worden grote bestanden verstuurd, opstoppingen kennen we niet meer.’ KienhuisHoving is één virtueel kantoor geworden. ‘Cliënten lopen nu wel bij de ene vestiging binnen, maar de stukken kunnen overal worden gemaakt. Alle documenten worden via dat systeem voor iedereen toegankelijk. En omdat er één database is, hoeven de stukken maar één keer worden ingevoerd. Minder misverstanden dus, én we besparen uiteindelijk twee à drie fulltime krachten.’ Door het nieuwe systeem kunnen de secretaresses immers efficiënter werken, verwacht Kramer.

De besparing op de overhead was echter niet de primaire doelstelling van deze opera-

tie, wel snelheid, efficiency, transparantie en risicoreductie. ‘Onze centrale computer staat in een gebouw van de voormalige Nederlandse bank, beveiligd tegen alle denkbare calamiteiten. Dat is echt nodig. Zonder zo’n infrastructuur kun je kennismanagement wel vergeten.’

### **CONCURRENTIE**

Bij De Voort Hermes De Bont (25 advocaten) ligt de nadruk echter niet op snelle computernetwerken (‘die hebben we ook’) en andere technische snufjes maar op een meer persoonlijke invulling. Wáár kennis is opgeslagen, is een zaak van mensen, niet van apparatuur. Nadat het Tilburgse kantoor drie jaar geleden drie aparte locaties verliet en in één nieuw gebouw ging zitten, werd tegelijk een



*‘Wil je iets weten, dan kun je zelf wel gaan pionieren op intranet en in computerbestanden, maar het is beter om even bij de sectievoorzitter binnen te lopen.’*

Angela Coppelmans en Clemens de Bont



Foto: Jiri Büller

organisatieadviseur in de arm genomen. Deze constateerde dat er binnen het kantoor onvoldoende werd gecommuniceerd. Dat werd ter harte genomen, die kritiek werd zelfs de basis van het kennismanagement. Toen werd ook advocate mr. Angela Coppelmans benoemd tot portefeuillehouder ‘kwaliteit’, waar kennismanagement onder valt. ‘We houden bij welke kennis er binnenkomt en waar deze naartoe gaat. Dat is kennis die betrekking heeft op vakmanschap maar ook op relaties met cliënten. We weten steeds waar de kennis zit en wie deze het laatst heeft gebruikt.’ Dat is dé manier om de concurrentie een slag voor te blijven, denkt Coppelmans.

Kennis wordt bij De Voort Hermes De Bont ‘gestuurd’, zegt mr. Clemens de Bont: ‘We zorgen ervoor dat kennis steeds op de juiste plek zit. Vaak zit kennis geconcentreerd bij de voorzitter van een sectie. Wil je iets weten, dan kun je zelf wel gaan pionieren op intranet en in computerbestanden, maar het is beter om even bij de sectievoorzitter binnen te lopen. Daar sturen we op en we spreken de mensen er ook op aan.’ Dat collega’s steeds bij elkaar aankloppen voor een kennisvraag wordt niet als storend ervaren. ‘We hebben er bewust voor gekozen’, reageert De Bont. ‘Dat maakt het kantoor ook persoonlijker en onze relaties stellen dat ook op prijs.’ Dat dit systeem ook kwetsbaar is voor kennisverlies – advocaten kunnen immers vertrekken – wijzen De Bont en Coppelmans van de hand. ‘We hebben twaalf maten, en de meesten zitten er al twintig jaar. Ze gaan niet graag weg en daarmee gaat er ook geen kennis verloren.’

#### MODELLEN

Systematisch nadenken over kennismanagement staat ook bij Kupperman van der Wiel hoog op de agenda. Het is weer bijna een jaar geleden dat de sectie arbeidsrecht een ‘know-how-commissie’ instelde. Daarin zitten drie van de vijftien advocaten van deze sectie. Zij bedachten een systeem waarbij modellen, adviezen en checklists die bij de collega’s op de harde schijf staan, beschikbaar konden worden gesteld aan anderen. Want de modellen en know how zijn er wel maar niet altijd op een voor iedereen toegankelijke plaats.

Bovendien waren er te veel modellen in omloop.

Hoewel de partners achter het initiatief stonden, mocht de dagelijkse praktijk door deze klus niet in de knel komen. 'Het werk gaat altijd voor', aldus Elisabeth Rehbock. 'Je moet dit type werk dan ook nooit aan het eind van de dag plannen, dan schiet het er altijd bij in. Om die reden hebben wij er steeds enkele hele dagen voor gereserveerd, en buiten kantoor.'

Iedereen werkte voorheen met verschillende documenten. Dat was verwarrend, met name voor stagiaires. Dat de knowhow-commissie zo recent in het leven is geroepen, wil niet zeggen dat het probleem pas onlangs de kop op stak, zegt Rehbock. 'Het speelde enkele jaren geleden ook al, maar toen was sectie kleiner. In korte tijd is de sectie bijna verdubbeld. Daarnaast doen we tegenwoordig ook veel grotere projecten, die over meerdere schijven lopen. Dan neemt de noodzaak toe dat je standaardiseert.'

Het heeft de knowhow-commissie twee dagen gekost om alle in omloop zijnde modellen te verzamelen, te inventariseren en te schiften. 'Wat bruikbaar was, werd geprint, de rest viel buiten de boot', zegt Rehbock. 'Niet dat deze niet meer *mogen* worden gebruikt. Mensen die zeggen: "Ik doe het altijd al zo", kunnen hun modellen blijven gebruiken. Iedereen hanteert zijn eigen taal en stijl en niet iedereen kan zich vinden in wat de commissie tot 'model' heeft gebombardeerd. Toch gaan we ervan uit dat men steeds vaker onze modellen gebruikt'.

#### **VALKUIL**

Dat niet iedereen de aangeboden systemen gebruikt, is ook Guido Schakenraad bekend: 'Er is één grote valkuil waar advocaten in kunnen trappen: kennis die wordt aangeboden is niets waard zonder implementatie. Je moet er voor zorgen dat je collega's er iets mee dóén. Soms gebruiken ze informatie niet, omdat ze het elektronisch prikbord niet kennen. Maar kennismanagement is méér dan techniek ter beschikking stellen. Gebruikers moet je niet alleen wijzen op deze mogelijkheid maar ook overtuigen van het belang ervan. Uiteindelijk gaan de meeste ongelovigen toch om.' Oók de ouderen,

weet Schakenraad. 'Ik hoor wel eens: "Zo'n kennismanagementsysteem, da's leuk voor de jongere collega's". Dat is gevaarlijk: juist de routine is de grootste bedreiging.'

Elisabeth Rehbock heeft de indruk dat het werk van de knowhow-commissie vruchten begint af te werpen. 'We hebben nog niet van elk type document een model, maar we horen wel: waar blijven de resterende modellen? Dat duidt erop dat er vraag naar is en dat ze worden gebruikt.' Over een halfjaar staan ook de laatste modellen op intranet, en dan kunnen de advocaten van Kupperman van der Wiel beschikken over zo'n vijftig modellen van de sectie arbeidsrecht. Als het eenmaal op intranet staat, wordt daar een zoekmachine aan gekoppeld zodat snel het juiste model kan worden gevonden. Dan is een grote stap gezet. Het is prettiger als iedereen dezelfde modellen gebruikt, en bovendien oogt het ook nog eens professioneler – bijvoorbeeld voor de rechtbank, zegt Rehbock.

Ook al hanteert het Tilburgse kantoor De Voort Hermes De Bont een meer 'persoonlijk' kennissysteem, dat wil niet zeggen dat de computer er onbelangrijk is. Op het netwerk zijn zo'n vijftig algemene modellen te vinden, en daarnaast hebben de verschillende secties hun specifieke modellen. Clements de Bont: 'De computer is als een fiets. Maar je hebt wel een goede landkaart nodig om 'm te kunnen gebruiken.'

Het einde van kantoorkennismanagement is nog niet in zicht. Over enkele jaren moet er meer dan nu zijn gestandaardiseerd, vinden Bijl en Peters van Mannaerts & Appels. 'Ook uit oogpunt van concurrentie. De cliënt weet dat advocaten ook repeatwerkzaamheden doen en bij bepaalde contracten of documenten niet opnieuw het wiel hoeven uit te vinden. Staan die op intranet, dan bevordert dat de snelheid, de prijs en ook de flexibiliteit.' Maar juist een te omvangrijk intranet is ook weer een punt van zorg. 'Je moet er vooral voor waken dat er geen verouderde modellen op staan. En verder moet je er misschien iemand voor aannemen. Daar moet je niet bang voor zijn.'