

Casus Kennedy Van der Laan

# De invoering van een project

**M.R. Heskes**

partner Squarewise

**J.J. Linnemann**

lid DB van Kennedy Van der Laan

**Kennedy Van der Laan samen met specialist Squarewise over de implementatie van een kennismanagementsysteem. Een van de conclusies: veel enthousiasme over de ingeslagen weg betekent nog niet dat de consequenties in het werkproces echt worden voorzien.**



Het advocatenkantoor Kennedy Van der Laan (ruim 200 medewerkers) bestaat twaalf jaar en heeft vanaf de oprichting innovatief gebruikgemaakt van ICT-middelen. De basis voor een kennismangement-aanpak, waarvan vernieuwende ICT een belangrijk onderdeel is, was dus al gelegd. De aanpak is gericht op professionalisering (verbeteren van de kwaliteit van processen) en transparantie (bieden van innovatieve instrumenten aan juristen om beter en sneller informatie en kennis te vinden en te delen).

Kennedy Van der Laan had net als elk ander kantoor een bibliotheek die kennis en informatie organiseert. Om de vernieuwing vorm te geven is een commissie kennismangement gestart die de bijbehorende ambities heeft vertaald naar een concreet actieplan. Het advies van de commissie om (deels reeds lopende) projecten rond het interne document management en kennismangement niet meer los van elkaar te beschouwen

maar met elkaar in lijn te brengen, is overgenomen door het Dagelijks Bestuur. Hierdoor kon een meer geïntegreerde aanpak worden gevolgd, en werd de weg vrijgemaakt voor het doorvoeren van meer complexe en procesmatige verbeteringen (figuur 1).

#### START

Het programma kennismangement is gestart met een onderzoek binnen het kantoor naar behoeften en standpunten van de doelgroep: de juristen in kantoor. Een interessante constatering was dat in tegenstelling tot wat de literatuur wil doen geloven, de juristen in de praktijk nogal genuanceerd waren over de te verwachten vernieuwingen. De essentie van het vak zou weliswaar niet al te zeer veranderen – en zeker niet door de ontwikkelingen op het gebied van ICT – maar algemeen werd onderkend dat kwaliteit en professionaliteit steeds belangrijker zouden worden in een meer competitieve markt.

Vanuit de instrumentele kant werd onderkend dat de overgang van papieren naar digitale producten grote consequenties zou hebben en kansen zou bieden om onderscheidend te zijn. De zogenoemde *portal*, waarbij zowel ‘client-centric’ als ‘matter-centric’ kon worden gewerkt, kwam in zicht. De jurist kan daarbij door het enkele kiezen van een cliënt- of dossiernummer alle voor die cliënt of dat dossier relevante informatie zien: informatie uit het *practice*-managementsysteem (tijd, declaraties, enzovoort), informatie uit het documentmanagementsysteem (zeg maar: het dossier van de cliënt), informatie over de cliënt (contactpersonen, NAW-gegevens, enzovoort) en interne en externe juridische informatie (op basis van een cliënt- of dossiertyping). Met een op internettechnologie gebaseerde portal heeft de advocaat of notaris waar dan ook (dus ook vanaf huis of vanaf een cliëntlocatie) toegang tot alle benodigde informatie.

#### AANPAK

In elke stap is zowel gewerkt aan het instrumentarium als aan de organisatie. Het ‘organiseren van de organisatie’ is gericht op het maken van heldere afspraken en het aanleren van een passende attitude en relevante vaardigheden.

Het is van belang dat de bedoelde attitude en vaardigheden een plaats krijgen in het door het kantoor gehanteerde systeem voor competentie management. Zo kan gericht worden gewerkt aan de ontwikkeling van die vaardigheden bij en door medewerkers.

Op het instrumentele vlak zijn de volgende stappen onderscheiden (zie figuur 2):

- ▶ implementeren document management;
- ▶ ontwikkelen van de virtuele bibliotheek;
- ▶ uitbouwen van de functionaliteit: know-how-systeem, digitale bronnen;
- ▶ implementeren van een portal.

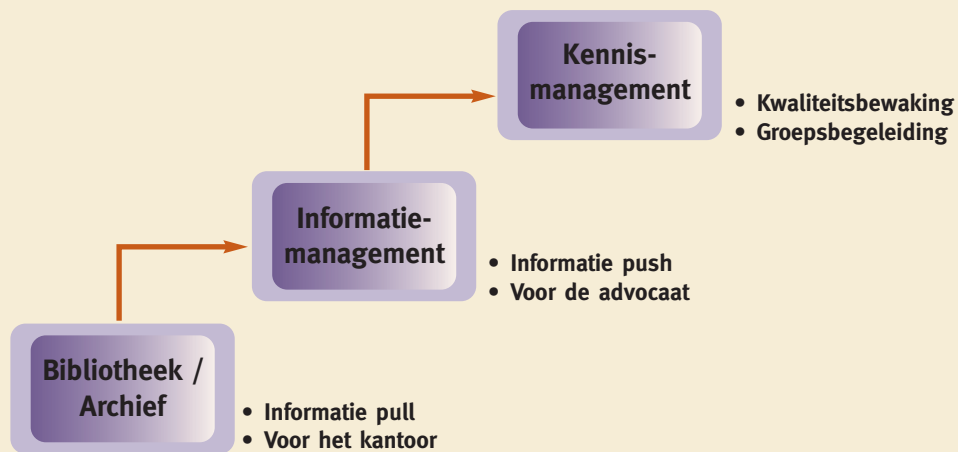
Uitgangspunt is dat bij het implementeren van nieuwe instrumenten aansluiting wordt gezocht bij het primaire proces. Het delen en hergebruiken van kennis moet immers een vanzelfsprekend onderdeel zijn van de dage-

lijkse werkzaamheden, en niet een verplichting die daar los van staat.

#### LESSEN

Het programma kennismangement is nog niet afgerond. Een aantal verbeteringen is inmiddels gerealiseerd: een documentmanagementsysteem is geïmplementeerd, de informatievoorziening met betrekking tot

de bibliotheek is verbeterd en de processen op het gebied van het vastleggen en onderhouden van knowhow zijn aangescherpt. Momenteel wordt verder gewerkt op het gebied van het integreren van de toegang tot informatie en het benutten van de geïmplementeerde verbeteringen. In dit stadium zal het programma – mede door de introductie van de eerdergenoemde portal – nog meer



Figuur 1. Groeipad stafondersteuning rond knowhow en informatie

zichtbaar worden voor de juristen.

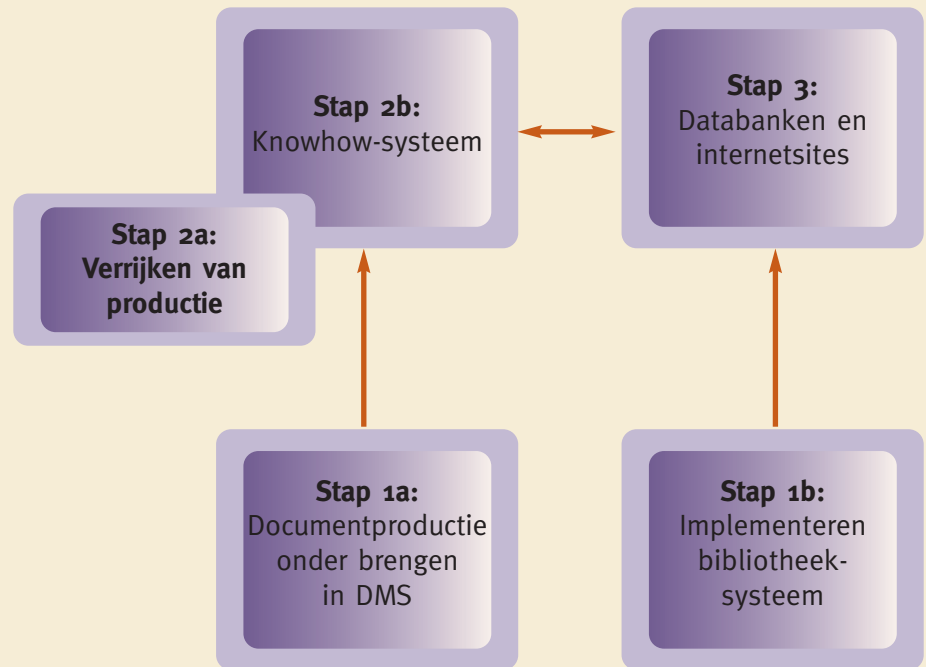
Bij de invoering is de volgorde van de verbeteringen cruciaal. Het devies is: niet alles tegelijk, maar wel met een reële en steeds zichtbare voortgang. Het aan elkaar knopen van een aantal lopende initiatieven is in het begin een belangrijke stimulans geweest.

Enthousiasme over een ontwikkeling is niet hetzelfde als begrip voor een verandering: de effecten van nieuwe instrumenten op de dagelijkse gang van zaken kunnen ingrijpend zijn. Veel enthousiasme over de ingeslagen weg betekent niet dat de consequenties in het werkproces al echt worden doorzien. Het belang van nazorg bij de begeleiding van gebruikers is van groot belang.

Wens en werkelijkheid van de mogelijkheden van de techniek: in het traject is een paar keer gebleken dat wat mogelijk werd verondersteld uiteindelijk niet mogelijk bleek. Het concretiseren en prioriteren van de eisen en wensen alsmede het managen van verwachtingen zijn belangrijke ingrediënten in het project.

Advocaten en notarissen houden niet zo van visies en vergezichten, plaatjes en sheets. Ze denken en werken gestructureerd en gedetailleerd in hun vak en vinden de taal van management en advies daarom vaak abstract. Het is daarom van groot belang zorg te dragen voor een duidelijk aantoonbare toegevoegde waarde in hun werkproces.

### Ontwikkeling naar een portal



#### SLOT

Het ontwikkelen van de kennisinfrastructuur zal in de komende jaren een belangrijk speerpunt blijven, teneinde de cliënt (nog) professioneler van dienst te kunnen zijn. De sleutel tot succes is echter de aandacht voor de men-

selijke factor. Het is van groot belang om bij de implementatie van kennismanagement zoveel mogelijk aan te sluiten bij de belevingswereld van de jurist zelf en daar vervolgens zo min mogelijk van af te wijken ●

(advertentie)

**FRAUDE?**

 **DÖRR BEDRIJFSRECHERCHE**  
RECHERCHE- EN ADVIESBUREAU

010 - 212 49 23  
[www.dorr-recherche.nl](http://www.dorr-recherche.nl)