

## 4 Kennismanagement bij Van Veen Advocaten

Peter van Gaal

### Inleiding

Advocatenkantoren verkopen kennis. Door informatie uit bronnen, zoals wet- en regelgeving en jurisprudentie, te combineren met kennis en ervaring, produceren advocaten overeenkomsten, adviezen, et cetera. Op hun beurt kunnen de resultaten van dit proces later weer de grondstof vormen voor een volgend product. Gedurende dit proces van informatieverwerking verwerft de advocaat kennis. Kennismanagement ondersteunt dit proces en voorkomt dat kennis verloren gaat.

Vanaf haar ontstaan besefte Van Veen Advocaten dat wie zich in de advocatuur wil onderscheiden, moet zorgen dat zijn informatievoorziening op orde is. De eerste jaren werd vooral geïnvesteerd in een omvangrijke bibliotheek, maar aan het beheer van de kennis die de belangrijkste informatiebronnen binnen het kantoor, namelijk de advocaten, bij zich droegen, werd geen aandacht besteed. Om die kennis beter toegankelijk te maken, besloot het kantoor in 1998 een kennismanager aan te stellen.

Het kennismanagement bij Van Veen Advocaten kent drie elementen:

- de bibliotheek;
- het contentmanagementsysteem;
- de sectievergaderingen.

### De bibliotheek

Een uitgebreide bibliotheek was de eerste vorm van informatievoorziening bij Van Veen Advocaten. De voor een algemene praktijk belangrijkste losbladigen, seriewerken en monografieën zijn in de collectie aanwezig, evenals abonnementen op een groot aantal vaktijdschriften. Oorspronkelijk was het voor raadpleging van de collectie noodzakelijk de bibliotheek te bezoeken, maar door de opkomst van digitale media als cd-rom en internet zijn

steeds meer bronnen te benaderen vanaf de werkplek. Vaak is de gedachte verkondigd dat digitalisering de traditionele gedrukte media overbodig zou maken, maar het aantal monografieën lijkt nog steeds toe te nemen. Wel worden steeds meer losbladige publicaties vervangen door digitale uitgaven. Hoewel een bibliotheekvoorziening dus nog steeds onmisbaar is in een kennisintensief bedrijf als de advocatuur, maakt het karakter van de bibliotheek als verzamelplaats van drukwerk geleidelijk plaats voor een informatiecentrum dat informatie distribueert in de organisatie.

### **Het contentmanagementsysteem**

Omdat de bibliotheek niet bleek te voorzien in alle informatie waar advocaten behoefte aan hebben, hebben veel advocaten aanvullende documentatie verzameld. Het betreft bijvoorbeeld arbitragereglementen, loon- en uitkeringsnormen of documenten die kunnen dienen als model voor nieuwe stukken. Deze collecties kunnen informatie bevatten, die voor iedereen binnen het kantoor interessant kan zijn, maar de daarin verzamelde documentatie was niet direct toegankelijk voor kantoorgenoten. Hoewel werkzaam binnen één kantoor wisten de advocaten vaak niet van elkaar wie wat had. Daardoor kwam het regelmatig voor dat advocaten bij elkaar binnenliepen om te vragen of een collega toevallig net dat ene voorbeeld van een overeenkomst had dat hij nodig had.

De zoektocht van een advocaat naar bijvoorbeeld een samenwerkingsovereenkomst kon veel tijd kosten, als hij daarvoor al zijn collega's moest raadplegen. Leverde de zoektocht geen resultaat op, dan kon het gebeuren dat nogmaals alle research moest worden gedaan, die al eerder door een collega was verricht. Deze speurtochten leverden dus niet altijd het gewenste resultaat op, terwijl advocaten elkaar wel dikwijls stoorden tijdens hun werk, waardoor veel declarabele tijd verloren ging.

Naarmate het kantoor in omvang groeide, nam daarom de behoefte toe om meer structuur in deze informatie aan te brengen. De wens de kennis, die tot dan toe voornamelijk verborgen was in de individuele verzamelingen van de advocaten, te ontsluiten voor het hele kantoor, was reden om een contentmanagementsysteem aan te schaffen.

Om inzicht te krijgen in de informatiebehoefte, heb ik de bij het kantoor werkzame advocaten, zowel de partners uit de maatschap, als de medewerkers en de advocaat-stagiaires, geïnterviewd. Daarbij heb ik onder andere gevraagd welke informatie zij voor hun werk nodig hebben, welke informatie zij missen en wat de advocaten zelf verzamelen om toch in die behoefte te voorzien. Uiteindelijk moest dit leiden tot het antwoord op de vraag, welke informatie door middel van een contentmanagementsysteem zou moeten worden ontsloten.

De informatie die de advocaten in een contentmanagementsysteem bijeengebracht wilden zien, bleek te verdelen in vijf typen:

- algemene informatie;
- algemene voorwaarden;
- knowhow;
- lokale en ongepubliceerde jurisprudentie;
- modellen.

### ***Algemene informatie***

Algemene informatie heeft vooral betrekking op quick reference gegevens. Het betreft feitelijke informatie zoals loon- en uitkeringsnormen, rentetarieven, et cetera. Dergelijke regelmatig gevraagde gegevens worden door heel diverse organisaties verzameld en verspreid. Het bijeenbrengen op één locatie van de gegevens of van de vindplaatsen kan veel zoektijd uitsparen.

### ***Algemene voorwaarden***

Van Veen Advocaten heeft een omvangrijke incassopraktijk waarin vaak een beroep gedaan wordt op algemene voorwaarden. In veel overeenkomsten wordt voor zaken als betalingstermijnen en rentetarieven verwezen naar de algemene voorwaarden. Een aantal branches hanteert voor alle aangesloten bedrijven dezelfde algemene voorwaarden. Er is behoefte deze gegevens centraal beschikbaar te hebben.

### ***Knowhow***

Advocaten verkopen hun cliënten kennis vaak in de vorm van een advies. Dergelijke adviezen kunnen behalve voor de cliënt, voor wie het advies

oorspronkelijk werd opgesteld, ook interessant zijn voor anderen. Voor kantoorgenoten, die met een vergelijkbare zaak te maken krijgen, kan het een goede introductie in de betreffende materie zijn. Voordat een advies tot stand komt, wordt uitgebreid jurisprudentie- en literatuuronderzoek gedaan. Ook dit aan het advies voorafgaande bronnenonderzoek kan waardevolle informatie opleveren, zoals overzichten van achtergrondartikelen.

### ***Jurisprudentie***

Hoewel jurisprudentie van landelijk of internationaal belang te raadplegen is in diverse databases, bestaat bij Van Veen Advocaten behoefte aan een eigen jurisprudentiedatabase. In deze database wordt ongepubliceerde jurisprudentie verzameld van rechtbanken waar Van Veen Advocaten regelmatig procedeert. De aldus bijeengebrachte jurisprudentie geeft enig inzicht in de wijze waarop de rechtbanken in bepaalde situaties oordelen. Ook wordt in deze database de jurisprudentie rond een aantal thema's verzameld, zodat snel een overzicht van de belangrijkste jurisprudentie over een bepaald onderwerp kan worden gevonden, bijvoorbeeld over de vraag hoe het criterium 'passende arbeid' moet worden uitgelegd. Verder worden enkele standaardarresten zoals Haviltex en Taxi Hofman opgenomen.

### ***Modellen***

Veel van de door advocaten geproduceerde stukken kunnen in de toekomst als model dienen voor nieuwe stukken. Dat geldt niet alleen voor een aantal sterk gestandaardiseerde documenten, zoals dagvaarding en verzoekschriften. Stukken met een inhoudelijk sterk wisselend karakter, zoals een overeenkomst voor een aandelentransactie of een verslag van een due diligenceonderzoek, kunnen later ook bruikbaar zijn, bijvoorbeeld als een overzicht van aandachtspunten voor nieuw op te stellen varianten.

### **Eisen aan het contentmanagementsysteem**

De door advocaten verzamelde informatie is heel divers van karakter. Sommige stukken, zoals dagvaarding of overzichten van rentetarieven, zijn strak tot heel strak gestructureerd; andere documenten, zoals adviezen, zijn vrijwel ongestructureerd. Ook het bestandsformat van de informatie

varieert. Veel documenten zijn in Word beschikbaar, andere als pdf-bestand of als Excel-sheet.

De ontsluiting van een dergelijke diversiteit aan informatie stelt hoge eisen aan de flexibiliteit van een contentmanagementsysteem. Het systeem moet verschillende soorten bestandsformaten kunnen lezen en weergeven. De opgeslagen documenten moeten full-text doorzocht kunnen worden, maar ook van een beschrijving met metagegevens voorzien kunnen worden. Gezien alle eisen had het voor de hand gelegen zelf opdracht te geven voor de ontwikkeling van een contentmanagementsysteem. Maar maatwerk had het nadeel dat de programmatuur nog geheel of gedeeltelijk ontwikkeld moest worden en het dus lang zou duren voordat het systeem in gebruik zou kunnen worden genomen. Bovendien is maatwerk duur en zijn kinderziektes in het begin onvermijdelijk.

De voorkeur ging daarom uit naar een bestaand pakket, maar het programma moet zo flexibel zijn, dat de database geheel naar de wens van de gebruiker ingericht kan worden.

## **Alchemy**

Onder andere aan de hand van de hiervoor genoemde criteria zijn de toentertijd beschikbare pakketten beoordeeld. Uiteindelijk viel de keus op het pakket Alchemy. Alchemy is een contentmanagementsysteem dat de mogelijkheid biedt meerdere databases, met elk een afzonderlijke structuur, te beheren. Hoewel elke database een zelfstandig geheel vormt, kunnen alle bestanden tegelijkertijd full-text doorzocht worden. Tevens kan aan elk afzonderlijk document een beschrijving gekoppeld worden, zodat de inhoud van de diverse databases ook op basis van metagegevens kan worden doorzocht.

Dankzij viewers is het mogelijk elk van de opgenomen documenten in de oorspronkelijke opmaak te bekijken: Word-documenten in het Word-format, Excel-documenten in het Excel-format, et cetera. Wanneer een relevant document is gevonden, is het op te halen in het oorspronkelijke format zodat het kan worden bewerkt.

Na de aanschaf van Alchemy is het programma geïntroduceerd bij de advocaten. De mogelijkheden van het contentmanagementsysteem zijn uitge-

legd en de advocaten hebben instructie gehad in het gebruik van het programma.

## **Kennis verzamelen of kennis delen**

De opvatting dat door kantoorgenoten verzamelde of geproduceerde informatie voor iedereen toegankelijk moest worden, was de motivatie om kennismanagement te organiseren. Uitsluitend de aanschaf van een contentmanagementsysteem is echter onvoldoende om kennismanagement in gang te zetten. Voor het welslagen van kennismanagement is namelijk ook de bereidheid om kennis te delen vereist. Teveel wordt bij de ontwikkeling van kennismanagement gedacht vanuit de vraag naar informatie. De gebruikers verwachten wel dat zij uit het contentmanagementsysteem informatie kunnen halen, maar het is niet van begin af aan vanzelfsprekend geweest dat advocaten hun stukken moeten aanbieden voor opname in Alchemy. Nadat advocaten jarenlang hun eigen verzamelingen hebben opgebouwd en onderhouden, wordt nu van hen verwacht dat zij hun documentatie beschikbaar stellen voor centrale ontsluiting. Er is immers pas informatie te vinden als er informatie wordt aangeboden.

Kennis delen vereist een andere houding ten opzichte van kennis dan de advocaten zich eigen hebben gemaakt in de periode voordat er sprake was van kennismanagement. Totdat kennismanagement zijn intrede deed bij Van Veen Advocaten haalden de advocaten hun informatie uit de bibliotheek. Aangevuld met de kennis en ervaring die de advocaten tijdens hun opleiding en loopbaan hebben verworven, werd de in de bibliotheek gevonden informatie verwerkt tot een advies, een contract of een ander soort kennisproduct. Dit product werd vervolgens aangeboden aan de cliënt. Indien het product mogelijk later van pas zou kunnen komen, bewaarde de advocaat een kopie in zijn eigen bestand. Het werd niet op een centrale plaats beschikbaar gesteld aan kantoorgenoten.

Een advocaat die een aandelenovereenkomst moest opstellen, zocht in de bibliotheek in de Modellen voor de rechtspraktijk naar een voorbeeld. Eventueel informeerde hij ook bij zijn collega's of zij zo'n overeenkomst in hun bestand hadden zitten. Vervolgens ging hij aan de slag en ontwikkelde een

op de situatie van de cliënt afgestemde overeenkomst. Het eindresultaat ging naar de cliënt. De advocaat bewaarde zelf een exemplaar of onthield in welke zaak hij een aandelenovereenkomst had gemaakt, maar verspreidde het document niet onder zijn collega's. Deze gewoonte om stukken onder zich te houden moest doorbroken worden om kennismanagement tot een succes te maken.

Omdat het vullen van het contentmanagementsysteem moeizaam op gang kwam, heb ik na enige tijd de diverse secties ingeschakeld. Per sectie heb ik één of twee vertegenwoordigers gevraagd samen met mij de inhoud van Alchemy door te nemen. Hen heb ik de vraag voorgelegd of de informatie in Alchemy volledig en actueel was en welke modellen zij misten. Aldus ontstond een overzicht van ontbrekende en verouderde informatie. In de sectievergaderingen zijn de uitkomsten van deze exercitie aan de overige advocaten voorgelegd met de vraag wie de ontbrekende modellen kan aanleveren. Door periodiek een dergelijke controle van de inhoud van Alchemy uit te voeren, wil ik het contentmanagementsysteem actueel houden en blijf ik de advocaten attenderen op het belang van het aanleveren van nieuwe documenten.

Uit de vragen die de advocaten stellen, is af te leiden waar zij aan werken. Als een advocaat om een model vraagt, bijvoorbeeld een overeenkomst van geldlening, vraag ik de advocaat het eindresultaat aan te leveren voor opname in Alchemy. Door te noteren wie om welk model heeft gevraagd, weet ik bij wie ik later naar een eindproduct moet informeren als dat niet door de advocaat zelf wordt aangeleverd.

## **Sectievergaderingen**

Naast de informatiebronnen die bijeengebracht zijn in de bibliotheek en de door de advocaten verzamelde informatie is er ook kennis die niet in boeken of documenten is vastgelegd. Het betreft hier de kennis en ervaring die advocaten in de loop van hun carrière opgedaan hebben en die in de hoofden van de advocaten zit. Veel van deze kennis is zo aan de persoon van de advocaat gebonden, dat zij zich niet laat vastleggen. Als het al mogelijk is deze kennis vast te leggen, is het een tijdrovende klus. Om deze kennis toch

met collega's te delen, vinden – met een vaste frequentie – sectievergaderingen plaats. In de naar rechtsgebied ingedeelde secties worden nieuwe wetgeving, vakbladen en jurisprudentie besproken. Indien gewenst wordt een deskundige uitgenodigd om een cursus te verzorgen over een bepaald onderwerp binnen het rechtsgebied.

De sectievergaderingen vervullen een scharnierfunctie in het kennismanagement. Niet alleen wisselen advocaten in deze vergaderingen onderling kennis en ervaring uit, ook treedt hier de kennismanager op als intermediair tussen vraag en aanbod van informatie. De kennismanager houdt de nieuwe wet- en regelgeving bij. In de sectievergadering worden advocaten geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen binnen het rechtsgebied waarop zij actief zijn. Door de sectievergaderingen bij te wonen blijft de kennismanager op de hoogte van wat er speelt in de diverse praktijken. De kennismanager kan daardoor, gevraagd en ongevraagd, attenderen op informatie die mogelijk van belang is voor de advocaten. Door de nauwe betrokkenheid bij de lopende zaken kan de collectievorming beter op de behoefte van de advocaten afgestemd worden.

Een voorbeeld van de rol die de sectievergaderingen in het kader van het kennismanagement kunnen spelen is de overgang van de WAO naar de WIA. In mijn functie van kennismanager heb ik de wetswijzigingen in de gaten gehouden. Zodra deze wetswijzigingen het stadium hadden bereikt dat ze van invloed werden op de dagelijkse praktijk van de advocaten, zijn de leden van de sectie arbeidsrecht in de vergadering geïnformeerd over de inhoud van de nieuwe wet. Uit de praktijkcasus die in de vergadering ter tafel kwamen, was af te leiden welke informatie benodigd is voor de behandeling van de zaken op dit terrein. Met deze kennis in het achterhoofd is literatuur over de nieuwe wet geselecteerd ten behoeve van de bibliotheek. Voor een verdere verdieping van de kennis over dit onderwerp is een gastdocent uitgenodigd die een cursus heeft verzorgd over het onderwerp 'de zieke werknemer'.

## **Contentintegratie**

Een volgende stap op het terrein van het kennismanagement is dat de verschillende onderdelen samengevoegd worden. De extern geproduceerde bi-



bibliotheekbronnen die nu raadpleegbaar zijn op internet en cd-rom, kunnen door de verregaande digitalisering van de informatie gekoppeld worden aan de informatie in het contentmanagementsysteem Alchemy.

Een eerste aanzet daartoe is het aanbieden van alle beschikbare digitale bronnen, zowel die van de bibliotheek als Alchemy, via een informatieportal op intranet. Omdat deze bronnen echter nog niet geïntegreerd zijn, blijft het noodzakelijk om ze afzonderlijk te doorzoeken, in het geval een informatievraag zich over meerdere bronnen uitstrekt.

Contentintegratie, waarbij één gebruikersinterface over alle afzonderlijke bestanden heen gelegd wordt, is daarom een volgende wens. Technisch is het inmiddels mogelijk, het hangt echter af van de kosten en de door de uitgevers gestelde voorwaarden, of het ook rendabel is. Als vervolgens ook een koppeling tot stand kan komen met de kantoorsoftware en de systemen voor het dossierbeheer, is er sprake van volledige integratie van het kennismanagement in de dagelijkse praktijk van Van Veen Advocaten.