

Tussen kennis en uitvoering

Door Marion Fris en
Jeannette Soeters

De *professional support lawyer* lijkt de aangewezen functionaris om de koppeling te maken tussen juridisch inhoudelijk werk en kennismanagement. Stichting Het Overleg wilde weten hoe het zit in de praktijk en deed onderzoek.

Over kennismanagement in juridische omgevingen bestaan grofweg twee opvattingen: niet haalbaar door de cultuur en structuur van het advocatenkantoor – of: gewoon doen, met gebruik van creatieve oplossingen en met IT als middel en niet als doel op zich. De *professional support lawyer* zou de schakel kunnen zijn tussen juridisch inhoudelijk werk en kennismanagement.

Advocatenkantoren ervaren toenemende concurrentie. De druk op omzet neemt toe en daarmee komt marketing meer en meer op de voorgrond te staan. Marketing van diensten werkt echter anders dan die van tastbare producten. Dienstenmarketing hangt nauw samen met de prijs en de toegevoegde waarde van de dienst. In het *Advocatenblad* van oktober 2009 wijst Rob van Otterloo (bijzonder hoogleraar Organisatie van juridische dienstverlening, UvA) op het belang van het vervangen van de P's uit de bekende marketingmix door zes R'en. Naast relatie en reputatie is daarbij plaats voor de R van research. Kennis veroudert snel, continue research is nodig en het alleen maar focussen op de verhoging van efficiency is niet langer het antwoord. In de R van research schuilt de erkenning van de rol van kennismanagement binnen advocatenkantoren.

Sleutelpositie voor de psl?

Steeds meer advocatenkantoren omarmen de rol van de kennismanager, zo is te concluderen uit een artikel van Michiel Rohlof in *Mr:* (2009). Volgens Mart van de Kerkhof (Allen & Overly) is kennis binnen advocatenkantoren ruimschoots voorradig in de vorm van continue dossieropbouw. Kennismanagement is vooral een kwestie van organiseren en beschikbaar stellen.

Veel kantoren werken hiervoor met kennismanagers en/of *professional support lawyers* (hierna: psl's). Zij moeten unieke kennis, die in sommige gevallen *niet* gedeeld wordt, geschikt maken voor hergebruik. "Advocaten hebben altijd 100 procent aandacht voor hun cliënten en zodoende blijft er voor marketing en knowhow eigenlijk geen tijd over", aldus Van de Kerkhof. Ook zijn kantoor doet daarom een expliciet beroep op de psl's die dossiers volgen, in gesprek blijven met advocaten en relevante informatie filteren. Het effectief benutten van de relatie met cliënten is volgens prof. dr. Tom van Engers, hoogleraar juridisch kennismanagement aan de UvA, geen vanzelfsprekendheid; advocatenkantoren laten veel kansen liggen en er is nog veel te winnen als het gaat om het beschikbaar stellen van modellen en digitale dossiers. Ook in het opleidingstraject krijgt kennismanagement nog maar weinig aandacht.

Kantoren moeten dus vooral zelf aan de slag met de exploitatie van kennis binnen het kantoor en naar buiten toe. Naast slimme IT-oplossingen blijkt in de praktijk dat vooral het juiste menselijk gedrag bevorderlijk is voor een effectievere inzet van kennis.

De klassieke kennismanagementsystemen (KM 1.0 zoals kenniskaarten of kennisbanken) leiden in de praktijk niet tot beter kennisgebruik of kennisoverdracht. De psl zou in dit verband een sleutelpositie kunnen innemen. KM 1.0 is gebaseerd op systemen ('stop kennis in een database') en KM 2.0 gaat veel meer uit van het samenbrengen van mensen, het realiseren van interactie en het stimuleren van samenwerken/kennisdelen. In de meeste organisaties is in inzet van IT-middelen en IT-opslag ten behoeve van kennismanagement voorzien. De aandacht zou nu meer moeten uitgaan naar het faciliteren en ondersteunen van kenniscreatieve omgevingen.

Wie is de psl?

Die inzet van psl's is echter relatief nieuw en roept in de praktijk vragen op. Het beroepsveld is jong en kent een



heterogeen takenpakket. Psl's zouden wel steeds vaker worden ingezet, maar in veel gevallen ook meewerken met de zaken van advocaten in plaats van zich te richten op het organiseren van knowhow en het ondersteunen van advocaten.

Bij Stichting Het Overleg¹ ontstond de vraag naar de positionering van de psl. De bestuursleden telden hier hun eigen ervaringen en inzichten binnen verschillende kantoren bij op en zijn in het voorjaar van 2009 begonnen met een onderzoek onder psl's binnen advocatenkantoren. Het doel van het onderzoek was te inventariseren wie de psl is en wat haar/zijn rol is. Met de resultaten is meer bekendheid aan de functie te geven en zou zowel zicht ontstaan op de toegevoegde waarde van de psl in de professionele organisatie als op eventuele knelpunten.

De functie professional support lawyer is ontstaan in de Angelsaksische landen en bestaat daar al meer dan tien jaar. Advocaten die minder geschikt bleken voor de praktijk (en bijvoorbeeld meer wetenschappelijk waren ingesteld) en advocaten die door persoonlijke omstandigheden (onder meer het vormen van een gezin) minder werkdruk of -stress willen hebben, of niet (meer) direct voor cliënten werkzaam willen zijn, zijn doorgeroeid naar deze functie. De kantoren waarvoor deze advocaten werkzaam waren, wilden de expertise van deze personen niet verliezen. De functie is in Engeland volledig geaccepteerd; daar wordt de psl gezien als een onmisbare schakel binnen de advocatuur.

In de Nederlandse praktijk komt het ook veelvuldig voor dat kenniswerkers/informatiewerkers met een aanvullende wo-opleiding rechten doorstromen naar de functie van psl. De op deze wijze doorgestroomde psl beschikt over een goede combinatie van benodigde vakinhoudelijke compe-

tenties, namelijk het juridisch inhoudelijk kunnen ondersteunen van de secties, met skills op het gebied van het toegankelijk maken en verrijken van kennis.

Definitie psl: (hbo-)jurist die inhoudelijke ondersteuning aan de praktijkgroep geeft, alsmede de kwaliteit van het werk van de praktijkgroep bevordert en bewaakt. De hoofdtaken bestaan uit het opbouwen en beheren van het knowhow- en modellensysteem van de praktijkgroep en het kantoor. De psl is de centrale functionaris in het proces van kennisontwikkeling, -beheer en -overdracht. Vergelijkbare functies in bedrijfsleven/universiteit zijn: juridisch medewerker, wetenschappelijk medewerker, (senior) legal counsel, paralegal.

Opleiding/achtergrond: universitaire studie rechten, praktijkervaring als advocaat, hbo-juristen in de ondersteuning, informatiespecialist met vakinhoudelijke kennis.

De onderzoekers zochten contact met de top 25 kantoren in Nederland uit de Stand van de Advocatuur om een vragenlijst onder de aandacht te brengen van de psl's. Het grootste deel van deze kantoren, zo was bekend, beschikten over vier tot zes psl's. De vragenlijst, ontwikkeld samen met Essentials in Research en via een web-questionnaire aangeboden in de periode april-juni 2009, had daarmee een potentiële populatie van circa honderd psl's of vergelijkbare functionarissen.

Circa 45 psl's reageerden op het verzoek tot deelname aan het onderzoek en vulden een volledige lijst in. Er werden 28 vragen gesteld; voor het overgrote deel met gesloten antwoordcategorieën, verdeeld over drie hoofdonderwerpen: algemeen (over functiebenaming, werkgebied, dienstver-

band, opleiding, takenpakket en dergelijke), over de werkwijze (invulling van het knowhow-werk) en over samenwerking. De resultaten van dit onderzoek, dat vooral exploratief van aard is, geven een genuanceerd beeld van de verschillende praktijksituaties.

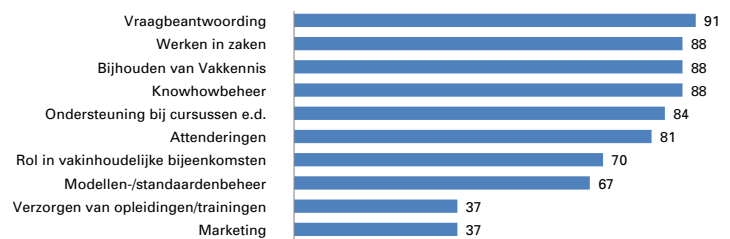
Resultaten onderzoek

De meest gangbare naam voor de functie is (professional) support lawyer, maar er komen ook enkele functieaanduidingen voor als informatiespecialist, manager of wetenschappelijk medewerker. De ondervraagde medewerkers zijn werkzaam in allerlei verschillende praktijkgroepen of rechtsgebieden (meestal blijft dit beperkt tot een rechtsgebied) en alleen strafrecht komt zelden voor.

Genoemd werden praktijken zoals arbeidsrecht, ondernemingsrecht, mededingingsrecht en gezondheidszorg. De meeste psl's uit het onderzoek werken parttime, een enkeling werkt fulltime. De groep is heterogeen van samenstelling als het gaat om het aantal jaren werkervaring. Het merendeel van de psl's heeft jarenlang in de advocatuur gewerkt of is elders jurist geweest en heeft dus een wo-rechtenstudie afgerond; in de onderzochte groep kwamen vier personen voor met een hbo-opleiding rechten. Ook heeft slechts een enkeling een bibliotheekachtergrond met als basis een IDM² of vergelijkbare opleiding. Bijna niemand heeft een cursus kennismanagement gevolgd. Opvallend is dat slechts enkele respondenten als onderdeel van het pakket arbeidsvoorwaarden een bonus- en/of autoregeling heeft.

Het takenpakket van de psl bestaat overwegend uit de volgende elementen:

- Knowhowbeheer (onder andere het verzamelen, opslaan, ontsluiten en ter beschikking stellen van kantoorknowhow) en beheer en opstellen van modellen/standaarden.
- Het bijhouden van vakkennis voor jezelf en anderen (in de Angelsaksische landen vaak *current awareness* genoemd);
- Attenderingen verzorgen via vaktechnische nieuwsbrieven en alerts (intern/extern).
- Ondersteuning bieden bij cursussen, seminars, artikelen, publicaties, lezingen en pitches.
- Het ondersteunen bij de organisatie van vakinhoudelijke bijeenkomsten zoals jurisprudentiebijeenkomsten.
- Het vervullen van een vraagbaakfunctie.
- Het bieden van ondersteuning in zaken/dossiers. Het merendeel van de psl's biedt ondersteuning bij het werken in zaken en schrijft tijd. Daarbij wordt vrijwel altijd declarabel gewerkt, waarbij het percentage declarabel werken ten opzichte van het gehele takenpakket sterk varieert: van kleine percentages tot 100 procent.
- Marketingtaken (het opstellen en verwerken van flyers, artikelen en cliëntbijeenkomsten) en het verzorgen van (juridische) opleidingen/trainingen komen minder vaak voor (circa 30 procent).



Figuur 1 – Takenpakket psl (percentages)

De basis van kennismanagement is het verzamelen, opslaan, terugvindbaar maken en beschikbaar stellen en overdracht van informatie en kennis. Bij het *verzamelen* van informatie en knowhow heeft circa drie vierde van de psl's een aanjagende en verwerkende rol. Iets meer dan de helft van de psl's heeft tevens een beslissende rol. De helft van de psl's geeft aan bij haar/zijn rol belemmeringen te ondervinden. Deze groep geeft aan dat advocaten/juristen vaak zaken en dossiers een hogere prioriteit geven dan het aanleveren van informatie. Er is een zekere mate van terughoudendheid in het aanleveren van knowhow (adviezen, memo's, modellen, processtukken, en dergelijke). Aangegeven is dat er bij de advocaten enige terughoudendheid bestaat om knowhow ter beschikking te stellen. Daarnaast is er enige terughoudend vanwege de angst dat zijn documenten niet goed gebruikt zullen worden of vanwege beunhazerij. Aan de andere kant beseft de advocaat dat het wiel niet nog een keer dient te worden uitgevonden.

Volgens ons kan verzamelen op verschillende manieren: najagen bij de *fee earners*, navraag doen tijdens vakinhoudelijke bijeenkomsten, afstruinen van onder andere het documentmanagementsysteem (dms) en gebruikmaken van workflow opties binnen zo'n systeem.

Systemen

De knowhow wordt meestal in een dms of een kennisdatabank *opgeslagen*. Ons bereiken geluiden uit de markt dat in de praktijk een dms niet altijd even geschikt blijkt te zijn voor de knowhowopslag. Het aangeven van metagegevens is omslachtig (vergt extra inspanningen, tijd en oplossingen van de kenniswerker) en iets terugvinden blijkt in de praktijk voor de kantoorgenoten erg lastig. Een dms is gemaakt als documentbeheerssysteem en niet zozeer als een knowhowbeheerssysteem. Een dms is soms niet sterk als zoekmachine; soms heeft het op zich een goede uitgebreide zoekfunctie, maar is deze te uitgebreid en weet de kantoorgenoot bijvoorbeeld niet welke velden hij voor zijn zoekactie moet/kan gebruiken. Derhalve gaat het zoeken bij steeds meer kantoren via (een koppeling met) een contentintegratie-oplossing of een zoekmachine. Een goed bibliotheekpakket is ook te gebruiken.

Voor de ontsluiting (het *terugvindbaar maken*) wordt in driekwart van de gevallen gebruikgemaakt van metagegevens zoals trefwoorden, tags, abstracts en classificatiesystemen. In ruim de helft van de gevallen is informatie fulltext doorzoekbaar.

Opvallend is dat de knowhow in de helft van de gevallen op papier *beschikbaar wordt gesteld*. Web 2.0-tools worden nog zelden toegepast, wel zijn e-mail notificaties, website en documentmanagementsystemen bij meer dan de helft van de respondenten van toepassing.

De enquêteresultaten worden binnenkort teruggekoppeld tijdens een borrel van Het Overleg, waarbij ook ruimte is voor verdere discussie. Alle psl's en kennismanagers zijn van harte welkom. Zie www.hetoverleg.org voor de exacte datum en tijd.

Samenwerking

De psl's hebben intern contact of werken intern samen met de andere juristen van de praktijk, met de psl's van de andere praktijken en – in alle gevallen – met de bibliotheek, information services, het kenniscentrum of het informatiecentrum. De internationale contacten zijn gering van omvang. Daarnaast wordt ook samengewerkt met marketing en Communicatie, ICT en Opleidingen. Er is minder contact met Business Development, HR, Financiën en Administratie en Facilitaire Zaken. Soms is er ook samenwerking en contact met het bestuur.

De helft van de psl's heeft contact met cliënten – dit sluit aan op het gegeven dat psl's zich vaak met zaken bezighouden. Daarnaast is er ook contact met psl's en juristen van andere kantoren, externe informatie- en ICT-leveranciers en met universiteiten, uitgeverijen en congresbureaus. Toch geeft de helft van de psl's aan dat zij behoefte hebben aan meer in- en extern contact. Zij hebben de wens om kennis en ervaring uit te wisselen. Een kwart van de

psl's zou dit wel willen, maar antwoordt tevens dat het er niet van komt. Er wordt onder andere aangegeven dat de functie nogal intern gericht is. Wel is men over het algemeen positief gestemd als het gaat om de vraag naar het draagvlak voor kennismanagement binnen het kantoor – zowel bij de praktijk, de kantoorgenoten als bij het bestuur.

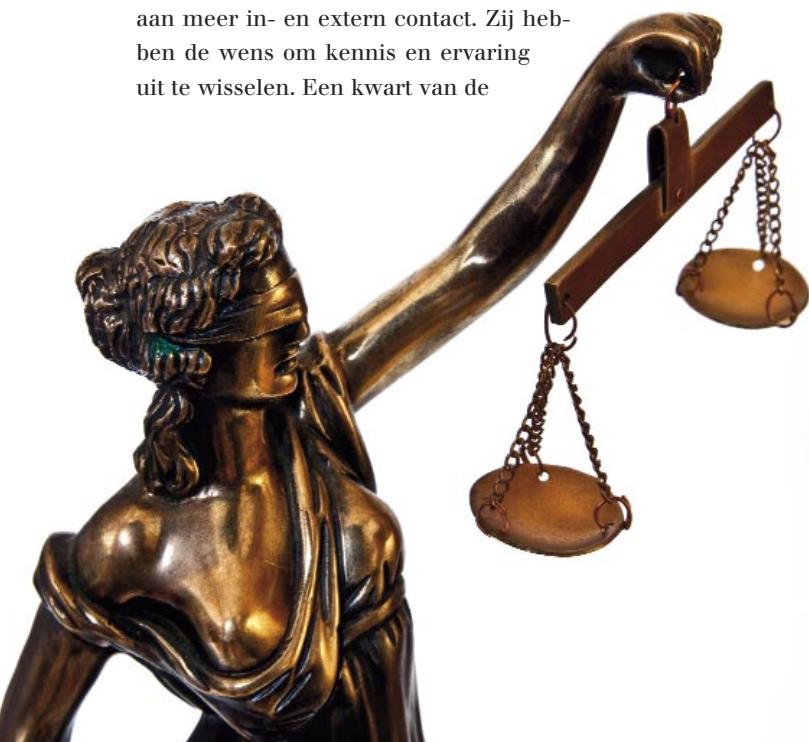
Aansturing en positie

De psl's worden over het algemeen aangestuurd door de praktijk; een klein aantal door de individuele advocaat of de kennismanager. Een combinatie komt ook voor. De psl valt binnen de praktijk, maar vanwege het ontbreken van de kennismanagementskills alsmede om hen organisatorisch in te bedden in een stafafdeling, worden zij in de praktijk tevens aangestuurd door de kennismanager of informatie-specialist. De psl's worden beoordeeld door de praktijk (60 procent), de individuele advocaat, de kennismanager of het bestuur. De psl's vallen budgettair onder de praktijk of het kennismanagement/de kennismanager. Een enkeling valt rechtstreeks onder het bestuur. In enkele gevallen, indien assistenten of stagiairs aanwezig zijn, beoordeelt de psl deze zelf. De psl is in driekwart van de gevallen binnen de gegeven kaders beslissingsbevoegd op kennismanagementgebied, en wat minder op praktijkgebied/rechtsgebied of vakgebied. De psl geeft in bijna vier vijfde van de gevallen advies op het praktijkgebied en wat minder op kennismanagementgebied.

Opvallend is dat het merendeel van de respondenten de vraag over de volgende stap in de loopbaan niet heeft beantwoord. Een aantal is tevreden met de huidige werkplek (of kan nog doorstromen naar senior psl), is zich aan het beraaden of weet het niet. Ook denkt men aan een andere richting als het bedrijfsleven of als manager. De wens om door te groeien naar de advocatuur is door een enkeling aangegeven.

Feilloos op de hoogte

De psl kan toegevoegde waarde bieden, omdat betrouwbare en actuele informatie en kennis snel en direct voorhanden is bij het oplossen van de vraag van de cliënt. Bovendien kan de psl – als de psl goed ingebed is in de praktijk – als geen ander feilloos op de hoogte zijn van de specifieke kennis en ervaring binnen de sectie/praktijk. De psl kan de brug vormen tussen informatie, kennis en beroepspraktijk; de kennis die in het knowhowsysteem is opgeslagen, is betrouwbare en kwalitatief hoogwaardige kennis. De documenten zijn verzameld, toegankelijk gemaakt en verrijkt door de psl en deze heeft de documenten op (toegevoegde)waarde bepaald en opgenomen in het knowhowsysteem. Deze kennis wordt efficiënt beschikbaar gesteld en kan daarom tijdswinst genereren, waardoor de kosten voor de cliënt kunnen afnemen. Indien hoogwaardig werk is gele-



verd, is dit de beste pr voor de advocaat en komt de cliënt terug bij deze advocaat.

De resultaten van het verkennende onderzoek laten zien op welke wijze de toegevoegde waarde van de psl is te vergroten.

Ontwikkeling km-competenties

De psl's zijn over het algemeen parttimers die werkzaam zijn in alle praktijken. Het merendeel is afkomstig uit de advocatuur. Door het ontbreken van kennis op het gebied van kennismangement bij de psl's wordt de functie verschillend uitgevoerd. De resultaten van dit onderzoek leveren een verre van eenduidig beeld op van de beroepsgroep. Kennismangement staat hoog in het vaandel, maar een cursus of opleiding hierin is vaak niet gevolgd. Daarom zou ons inziens het volgende moeten gebeuren:

- juridische verdieping/opleiding indien de psl afkomstig is uit de bibliotheek-en/of informatiewereld;
- informatie-/kennismangementtraining indien de psl afkomstig is uit de advocatuur;
- verdieping in rechten en kennismangement indien de psl een hbo-opleiding rechten heeft gevolgd.

Kennismangement zal dan ook binnen het kantoor, de praktijk en bij de verantwoordelijke partners meer bekendheid moeten krijgen. In het Verenigd Koninkrijk bestaan bijvoorbeeld platforms voor psl's. Indien men googlet op 'professional support lawyer' krijgt men tegen de verwachting in veel resultaat. Maar dat geldt niet voor de Nederlandse pagina's, dat zijn er slechts rond de vierhonderd.

De psl's uit het onderzoek hebben aangegeven meer contact met psl's van andere kantoren te willen hebben om kennis en ervaring uit te wisselen – buiten de bestaande contacten met de praktijkgenoten, de psl's van andere praktijken en het informatiecentrum. Op basis van de resultaten ontstaat de indruk dat de psl's vaak tegen dezelfde problemen aanlopen. Dat is niet verwonderlijk, ze hebben steeds met dezelfde beroepsgroep te maken. Toch zijn de psl's op dit moment niet verenigd en doen zij zelf weinig aan kennisdeling binnen de beroepsgroep.

Draagvlak voor knowhowbeheer

Typische knowhowtaken als knowhowbeheer en current awareness, ondersteunen van de praktijk, attenderen en beantwoorden van vragen worden uitgevoerd, maar daarnaast wordt ook in zaken gewerkt. Er zijn grote verschillen in de manier waarop psl's werken: wel of niet verantwoordelijk voor zaken en dossiers en daarbij wel of niet declarabel. Hoewel er draagvlak lijkt te zijn voor het organiseren van knowhow, ontstaat ook de indruk dat dit niet altijd van de grond komt.

Met name de inzet van de psl op zaken en dossiers als rech-

terhand van de fee earner roept vragen op. Volgens ons werkt dit belemmerend voor het kennisdelen binnen een kantoor en er is minder tijd beschikbaar voor het knowhow-beheer, dat tenslotte één van de belangrijkste onderdelen van kennismangement is. Betrokkenheid bij het reilen en zeilen van de vak-/praktijkgroep (bijwonen van bijeenkomsten als lunches, overleggen en trainingen) – leidend tot domeinkennis – heeft juist voordelen voor de knowhow. Inbedding in de praktijk is heel belangrijk. De primaire taak van de psl zou in onze ogen betrekking moeten hebben op het ontsluiten van interne kennis en het inhoudelijk toegankelijk maken en aanbieden van relevante juridische informatie, maar de resterende taken zijn ook van belang. Doorgroeimogelijkheden in de psl-functie blijken lastig realiseerbaar. Een verklaring kan zijn dat psl's kiezen voor minder werkdruk en een stapje terug doen. Het is zinvol nader uit te zoeken in hoeverre dit belemmerend werkt voor de mogelijkheden van de psl om de eigen rol en functie te versterken.

Nog veel aan pr te doen

Rolonduidelijkheid (knowhow beheer of zaakondersteuning?) en het omringd zijn door fee earners die de noodzaak van knowhow beheer wel inzien, maar niet altijd faciliteren, zijn twee belangrijke belemmeringen voor het versterken van de positie van de psl. Omdat de functie van psl op verschillende manieren wordt ingevuld, ontbreekt het aan een eenduidig profiel van het beroep. Er valt in Nederland nog veel aan de pr van de psl te doen. Dus is het noodzaak dat de psl's hun krachten bundelen en bij het delen van kennis beginnen bij hun eigen beroepsgenoten. Samen sterk! **IK**

Noten

1. Stichting Het Overleg is een platform voor kennismangers, bibliothecarissen, informatiespecialisten, knowhowmedewerkers, documentaristen werkzaam voor advocaten, (kandidaat-) notarissen, fiscalisten en rechtsbijstandverzekeraars.
2. IDM: Informatiedienstverlening en Management (hbo-opleiding)

Bronnen

Otterlo, R.C.H. (2009). In de advocatuur is nieuwe marketing nodig. *Advocatenblad*, 10-2009, Amsterdam, Reed Business.
Rohlof, M. (2009). Lawyers knowhow? Kennismangers en hun waarde voor kantoor. *Mr.*, 12-2009. Deventer, Kluwer.

Marion Fris is hoofd bibliotheek bij CMS Derks Star Busmann.
Jeannette Soeters is informatie- en kennismanager bij AKD Prinsen Van Wijmen. Beiden zijn bestuurslid van Stichting Het Overleg (www.hetoverleg.org).



Jacques Snel,
IP'er van het Jaar 2008
en jurylid 2009.



Davied van Berlo,
Informatieprofessional van het
Jaar 2009 en
winnaar van de Gouden Prisma



Edita Mujovic,
winnaar EBSCO Publieksprijs 2009

WIE WORDT DE INFORMATIEPROFESSIONAL VAN HET JAAR 2010?

Nieuwe ronde, nieuwe kansen en nieuwe jury!

Ook in 2010 vindt weer de verkiezing Informatieprofessional van het Jaar plaats, georganiseerd door Essentials in samenwerking met Prisma. De prijs, de Gouden Prisma en een door de NVB gesponsorde (studie)reischeque ter waarde van 2.500 euro, wordt toegekend aan de informatieprofessional die van bijzondere betekenis is voor het vakgebied. Kandidaten worden aangedragen door de beroepsgroep zelf, maar ook de juryleden hebben de mogelijkheid iemand voor te dragen.

EBSCO Publieksprijs

Net als vorig jaar kunnen vakgenoten ook in 2010 ook kunnen stemmen voor het toekennen van de Publieksprijs, die gesponsord wordt door EBSCO. Het toekennen van deze publieksprijs – een cheque ter waarde van 1.000 euro! – door vakgenoten staat los van het oordeel van de jury, die onafhankelijk en zelfstandig de IP'er van het Jaar 2010 kiest. Vakgenoten kunnen stemmen op hun favoriete genomineerde vanaf 30 april 2010 – via de website www.informatieprofessionalvanhetjaar.nl.

Een collega nomineren?

Kijk op www.informatieprofessionalvanhetjaar.nl voor alle informatie!