

# Wat wil de bedrijfsjurist?

Het binnenhalen van opdrachten uit het bedrijfsleven verloopt via de steeds machtiger General Counsels. Maar volgens hen lopen er nog te veel advocaten rond die geen sjoerge hebben van wat bedrijfsjuristen verwachten. Hoe kunnen advocaten hun werkwijze verbeteren?



*Erik Jan Bolsius*  
Beeld: René van Asselt





Er zijn heus advocaten die de doelstellingen van hun cliënten halen. Er zijn ook echt advocaten die niet alleen sturen op omzet en *billable hours*. En natuurlijk zijn veel advocaten bekend met het fenomeen KPI oftewel Key Performance Indicator. Maar de advocaten die aan ál deze criteria voldoen, die zijn met een lampje te zoeken. Wie dat zeggen? Zij die dit het best kunnen weten: de bedrijfsjuristen. Die stellen dat zelfs op de Amsterdamse Zuidas zeer weinig advocaten rondlopen die aan alle eisen voldoen. Dat terwijl de kantoren op de Zuidas het juist goeddeels moeten hebben van bedrijfsjuristen.

De vraag is dus gerechtvaardigd wat de bedrijfsjurist verwacht van de advocatuur. Wat wil de bedrijfsjurist? Of liever: wat wil de General Counsel? Per slot van rekening tooit de bedrijfsjurist zich tegenwoordig met een Engelstalige

titel die beter bij zijn statuus past. De bedrijfsjurist van weleer heeft zich ontwikkeld tot volwaardige businesspartner van zijn eigen directie, al hebben de General Counsels niet de indruk dat alle advocaten zich daarvan bewust zijn.

Het *Advocatenblad* maakte een rondgang langs General Counsels. Hoeveel die uit te besteden hebben is (en blijft) een goed bewaard geheim. Zeker is wel dat het bedrag dat zij over hebben voor advocaten daalt en dat advocaten voor dit geld harder en meer moeten werken. Geen van de General Counsels die meewerkten aan dit verhaal ziet zijn budget voor uitbesteding van juridische diensten groeien.

Advocaten kunnen het beter doen, stellen bedrijfsjuristen, en wel door zich te verdiepen in de klant, diens kopzorgen, diens positie in het bedrijf en de context waarin hij zijn werk doet. Door alles te weten van de positie in de

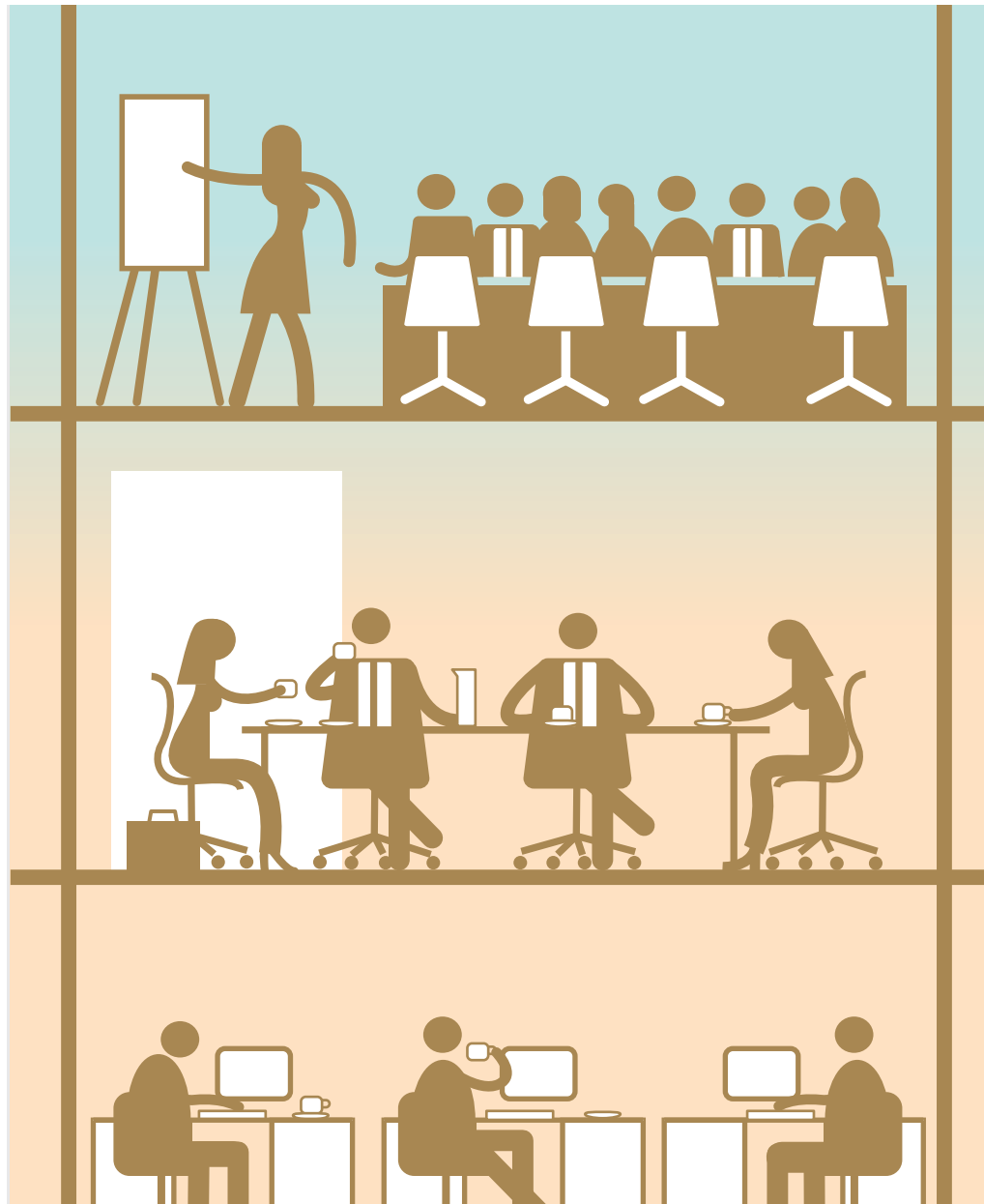
markt en de wensen van de klant. 'Er was echt een *wake-upcall* nodig. Ik ben nu een jaar aan het mopperen geweest en de meeste kantoren pakken dat wel op. Maar wat mij betreft nog niet snel genoeg,' zegt Head Legal Wholesale Floris Carlier. Namens de Rabobank is hij verantwoordelijk voor de contacten met de grote advocatenkantoren. Carlier: 'Die kantoren merken ook dat de telefoon niet meer zomaar rinkelt met mooie opdrachten. De complexiteit van ons werk en onze veranderende rol als *inhouse* jurist vraagt om meer verdieping en samenwerking aan de kant van de advocaat.'

Die *wake-upcall* is overigens al vaker gegeven, bijvoorbeeld in 2011, toen Rob van Otterlo en anderen een onderzoek uitbrachten naar de relatie tussen de bedrijfsjurist en het advocatenkantoor. De auteurs schetsten de veranderende rol van de bedrijfsjurist en gaven aan hoe de advocaat daarin mee moet bewegen.

Van Otterlo en Ivar Timmer (Hogeschool van Amsterdam) ontwikkelden de nieuwe master Legal Management. Die opleiding levert straks jaarlijks tussen de tien en twintig gespecialiseerde professionals af die aan de opdrachtgeverskant de zaak nog beter kunnen organiseren. En betere opdrachtgevers zullen nog hogere eisen stellen aan hun advocaten.

### Partnership

Bedrijfsjuristen worden dus steeds kritischer op de dienstverlening door hun advocatenkantoor. En het moet gezegd, kantoren zitten niet stil. Ze werken aan de relatie met General Counsels. Houthoff Buruma ontwikkelt niet voor niets jaarlijks de bedrijfsjuristenmonitor. Bij NautaDutilh hebben de partners standaard accountmanagement in hun pakket. Kennisdelen is ook geen vies woord meer bij de meeste kantoren; de bedrijfsjurist die het goed plant, kan een paar keer per week ergens in het land



een seminar bijwonen van een juridisch expert.

Advocatenkantoor Stibbe bijvoorbeeld huurde een hoogleraar van de Harvard Business School in die twee dagen lang partners van Stibbe en General Counsels van klanten doceerde. Onderwerpen die te maken hadden met de rol van de General Counsel kwamen aan bod. Toenmalig Managing Partner Heleen Kersten: 'Als wij beter begrijpen waar de General Counsel voor staat, kunnen we hem of haar ook beter bijstaan. We hebben veel gepraat over de vraag hoe er een partnership kan ontstaan. Het feit dat we daarmee bezig waren, heel open, leidt al tot meer begrip. Het belangrijkste inzicht na die twee dagen? Verdiep je in elkaar. Zorg dat je als advo-

caat weet wat de interne dynamiek is, dat je de context kent waarin de General Counsel werkt. Dat is nodig om ook inhoudelijk beter te kunnen adviseren.'

Toch moeten advocatenkantoren niet denken dat relatiemanagement de heilige graal is, meent Max Hübner. Voor deze General Counsel van pensioenfonds PGGM heeft het opbouwen en onderhouden van een relatie geen prioriteit. Hübner: 'Ik ben hier in 2010 binnengekomen met een duidelijke missie. Elke euro die ik bespaar, gaat naar een pensioen van iemand die er heel zijn leven hard voor heeft gewerkt. Overal waar ik binnenkom, leg ik mijn stukgelezen versies van *Tomorrow's Lawyers* en *The End of Lawyers* van Richard Susskind op tafel, met alle aantekeningen erin.

## Criteria voor advocaten

Kwalitatieve Prestatie Indicatoren (KPI's) zijn niet alleen doelen voor de General Counsel in zijn eigen bedrijf, maar kunnen ook worden toegepast op de dienstverlening van de advocaat. Max Hübner van PGGM hanteert KPI's bij de selectie van advocaten, waar bij aantoonbare ervaring met innovatie een belangrijke is. Floris Carlier van de Rabobank

stelt drie criteria: 'Kwaliteit is een aanneme, want die moet echt altijd kloppen. Verder wil ik een reële prijs, ook omdat de klant bij het structureren van grote financieringen zelf de advocaat betaalt. En als derde verwacht ik creativiteit. Kantoren moeten zo creatief zijn dat ze mee kunnen denken en gevraagd en ongevraagd advies en ondersteuning geven.' Mariëlle van de Weijenberg van Heijmans op haar beurt beoordeelt advocaten op de volgende prestatie-indicatoren:

1. Juridische kennis.
2. Projectmanagement.
  - a. Het vooraf met de bedrijfsjurist bepalen van het plan van aanpak (de bedrijfsjurist maakt gebruik van een intern Heijmans-document, het 'Beslisdocument Procederen').
  - b. De verdeling van de werkzaamheden tussen de verantwoordelijke advocaat en de bedrijfsjurist.
  - c. Het zo efficiënt mogelijk en kostentechnisch bewust inzetten door de verantwoordelijke advocaat van kantoorgenoten.
  - d. Het aansturen door de verantwoordelijke advocaat van kantoorgenoten.
  - e. De coördinatie van de werkzaamheden van de verschillende advocaten die aan een dossier werken.
3. Begrijpt ons belang.
4. Gevoel voor de branche.
5. Goede prijs-kwaliteitsverhouding.
6. Klopt de factuur (is deze in overeenstemming met de afspraken)?

Ik ben op een advocatencongres al eens aangekondigd als "*The cliënt from hell*". Daar zit wel iets in, ja. Ik droom ervan om halverwege 2015 met veel minder advocaten te werken.'

Hübner bespaarde tussen 2010 en 2013 al zo'n veertig procent op inkoop bij advocatenkantoren door trainees aan te nemen en veel minder uit te besteden. 'De koek die we verdelen, wordt de komende jaren nog kleiner. We nemen afscheid van kantoren op basis van KPI's.' En de theorieën van advocaten-goeroe Richard Susskind over automatisering test Hübner al in de praktijk. 'Ik zeg tegen advocaten altijd dat ik hun ADA wil ontmoeten, het systeem voor Automatische Document Aanmaak.'

Als Hübner een keer heeft betaald voor een goede raamovereenkomst, wil hij dat niet nog een keer hoeven doen. Dat geldt ook voor andere onderdelen van contracten of bepalingen over garanties of vrijwaringen. 'Daarover ben ik in gesprek met andere General Counsels, zodat we die gezamenlijk kunnen laten ontwikkelen. Ook al is de business heel verschillend, die bepalingen lijken voor tachtig procent op elkaar, vijftien procent is semantiek en de overige vijf procent is echt maatwerk.'

Voor goed juridisch maatwerk willen General Counsels altijd betalen, stelt

Hübner. Voor een proactieve, meedenkende advocaat die zich verdiept in zijn positie ook. Maar confectie zullen ze volgens hem of zelf ontwikkelen, online opzoeken of via een tender dan wel veiling aan de laagste bieder vergeven.

Een veelgehoorde klacht over de advocaat is niet alleen de hoogte van het uurtarief, maar vooral het gebrek aan de transparantie van de prijs. Toen Paul de Jonge werkte als General Counsel, merkte hij dat advocaten een hogere rekening of offerte sturen naar een bedrijf met een wereldwijde goede reputatie, puur vanwege de naam van het bedrijf. 'Als ik de inkomens van sommige partners bij advocatenkantoren zie, denk ik dat er nog veel te verbeteren is in de inkoop. Ik maakte mee dat een huisadvocaat voor een opdracht acht miljoen euro offereerde, terwijl de advocaat die de tender won het voor 2,3 miljoen deed.'

Tegenwoordig is De Jonge directeur van Legal Benchmark dat tenders voor grote bedrijven organiseert. Hij krijgt een percentage van de besparing. De winnaar van de tender is volgens hem lang niet altijd de goedkoopste. Selectie heeft plaats aan de hand van een vragenlijst, waar prijs er eentje van is. 'Hoe meer ervaren de bidders zijn, hoe lager ze bieden. Zij kunnen namelijk heel goed inschatten wat ze

moeten doen voor een zaak, hebben de beste mensen en kunnen het snel doen.'

Mariëlle van de Weijenberg, ooit advocate en sinds zeven jaar General Counsel bij bouwbedrijf Heijmans dwingt transparantie bij advocaten af: 'Het afgesproken uurtarief geldt voor alle zaken. Facturen die later dan een maand na afsluiting van de zaak binnenkomen, worden niet betaald en er mogen geen kantoorkosten in rekening worden gebracht. Deze worden geacht in het uurtarief te zitten. Ook moeten advocaten declaraties voorzien van een specificatie waarin voor de bedrijfsjurist eenvoudig is af te leiden op welke activiteit de declaratie betrekking heeft. Zolang de specificatie ontbreekt, nemen we de factuur niet in behandeling.' Als de bedrijfsjurist volgens haar iets wil dan is het wel *value for money*.

### Kop koffie

Michiel van Straaten en Petra van Hilst weten wat de kritische opdrachtgever verwacht van zijn advocaat. De oprichters van General Counsel Netherlands (GCN), de club waarvan de meeste bazen van juridische afdelingen lid zijn, hebben ervaring in de verschillende rollen. Van Straaten was zoals zoveel bedrijfsjuristen ooit zowel advocaat als bedrijfs-

jurist. Van Hilst heeft veel ervaring als eindverantwoordelijk bedrijfsjurist in binnen- en buitenland.

De leden van GCN wisselen informatie uit, leren van elkaar, praten over gezamenlijk inkopen en worden zo steeds sterker in hun positie van opdrachtgever van advocaten. Wat wil de counsel volgens hen? Van Straaten: 'Kwaliteit natuurlijk, een goed advies dat tijdig wordt geleverd tegen een van tevoren afgesproken prijs. Ze willen graag een kantoor dat aan legal projectmanagement doet. Opdrachtgevers willen best een hoge prijs betalen, maar verwachten dan ook optimale klantenservice. Ga vooral spontaan een kop koffie bij klanten drinken en declareer dat nooit!'

Petra van Hilst: 'General Counsels werken met *preferred suppliers*, een panel van kantoren waaruit men kan kiezen in het dagelijks werk. Maar als je daaraan bent toegevoegd, begint de concurrentiestrijd pas echt. In het panel zitten twee of drie kantoren voor hetzelfde werk. Het leven van de advocaat is ingewikkelder geworden. Je moet zichtbaarder zijn, de boer op en klantenservice bieden, wellicht een keer gratis diensten leveren.'

De cultuur in veel advocatenkantoren nodigt niet uit om naar buiten te gaan. De strenge urennorm laat het vaak niet toe, er staat geen beloning op *crossselling* en lange tijd was het voldoende om de vragen van klanten goed te beantwoorden. Daarvoor was het beter om dicht bij de telefoon te zitten. Van Straaten: 'Het huwelijk is slechts geworden. Tijd dus voor groot onderhoud. Kom uit die comfortzone, onderken dat je te weinig weet van de werkelijke problemen van de klant. De klantloyaliteit zakt in, dus als je opdrachtgever je te weinig ziet, of zich zorgen maakt over je betrokkenheid, is hij weg. De counsel wordt daar steeds professioneler in.'

GCN heeft geen idee hoeveel haar leden exact uitbesteden aan juridische diensten, maar meer dan een miljard per jaar is 'geen rare schatting'. Wellicht

vloeit het antwoord voort uit het eerste benchmarkonderzoek dat ze later dit jaar gaan uitvoeren met ondersteuning van KPMG. Deze consultants met juridische ambities brachten in 2012 al een wereldwijd onderzoek uit naar de veranderende rol van de General Counsel. De conclusie? Deze wordt meer een strategisch adviseur van de board, levert een bijdrage aan strategische beslissingen of zit zelf in de board. Hij ontwikkelt zich van 'noodzakelijk kwaad', zoals ze vaak gezien werden, naar nuttige adviseur. Kan de advocaat zich ook zo ontwikkelen?

### Handjes

'Een advocaat kan echt meer business maken als hij zich beter verdiept in zijn klant. De kwaliteit van de dienstverlening is goed, maar de instelling niet', stelt Van de Weijenberg van Heijmans. 'Met de kennis van nu zou ik een heel andere advocaat zijn. Dat de klant niet geïnteresseerd is in jouw vak, had ik nooit bedacht. Ik ging helemaal los op de processtukken. Als goede opdrachtgever gun ik een advocaat iets, maar ik wil er ook het maximale uit halen. Wat het me waard is, ligt aan de aard van de zaak. Als ik handjes nodig heb, zoek ik geen *highbrow* professional, en wil ik geen *highbrow* prijs betalen.'

Toen Van de Weijenberg aantrad, zette ze een flinke besparing in. 'Ik heb gesneden in het aantal kantoren. Ook ben ik de tarieven gaan differentiëren en heb ik de samenwerkingsprincipes uitgeschreven. We hebben drie tarieven ingevoerd: laag, middel en hoog en zijn onze juridische vragen daarop aan het indelen. Daarbij helpt de inkoper me. Uiteindelijk bepaal ik zelf met wie ik zakendoe, maar als hij laat zien dat we ergens weinig wegzetten, kan ik ook makkelijker afscheid nemen. Laatst wilde een kantoor me tegemoetkomen in de prijs en boden ze een stagiaire aan voor 185 euro per uur. Dat vind ik nog steeds een hoop geld voor iemand die nog niet droog is achter de oren.'

Net als Van Straaten van GCN ziet Van de Weijenberg weinig *outgoing* advocaten. 'Ik nodig ze regelmatig uit om een dagje bij ons te komen werken. Ook al doe je gewoon je eigen werk, je pikt altijd iets op, na zo'n dag snap je beter hoe het er hier aan toegaat.'

'De realiteit in het bedrijf wijkt vaak erg af van die in het advocatenkantoor. De advocaat is te lang puur adviseur gebleven en te weinig ondernemer,' zegt ook Koen van Holten. Sinds kort is hij in dienst van het Zuid-Nederlandse advocatenkantoor Boels Zanders. Daarvoor werkte hij als bedrijfsjurist. Met zijn ervaring als Vice-President Legal bij halfgeleidersfabrikant NXP gaat hij voor zijn nieuwe werkgever nieuwe businessmodellen ontwikkelen.

Van Holten ziet het niet somber in voor advocaten. Wel zullen ze volgens hem moeten wennen aan bijvoorbeeld andere verdienmodellen. 'Ik sprak laatst een opdrachtgever die geen advocatenkantoren meer inhuurt die op uurtarief werken. De goede tijden van voor de crisis komen niet meer terug. Dus pas je de werkwijze aan de doelstellingen van je klant aan. Daardoor werk je goedkoper en sneller en blijft je winstmarge overeind. Een advocaat moet een ondernemer helpen te ondernemen. De klant zoekt een advocaat die hem helpt de risico's goed in te schatten en soms ook een stukje van de risico's te accepteren. Normaal gesproken lijdt een jurist nooit verlies op een transactie. General Counsels zien dat ook. Wij ontwikkelen alternatieve beloningsvormen die gebaseerd zijn op de KPI's binnen een bedrijf en die een echte risicovermindering voor dat bedrijf opleveren. Om met Susskind te spreken: *Clients prefer a fence at the cliff to an ambulance at the bottom.*'

*Dit artikel is mede tot stand gekomen op basis van gesprekken met, naast de in de tekst genoemde personen, Christ'l Dullaert (Le Tableau), Bernadette van Leeuwen (Jurist van de Zaak) en Edith Haffmans (General Counsel Capgemini).*