



VOXIUS

LEGAL MANAGEMENT TRENDS & BENCHMARKS 2018

Legal Leadership 2008 -2018

Tien jaar geleden startten we met dit Trends & Benchmarks onderzoek, een groot en breed onderzoek naar alle aspecten van het managen van Legal Departments. Bijzonder door de brede analyse van data, de detaillering van context met zowel leidinggevenden in Legal & Compliance als de prognoses van ontwikkeling voor de komende drie jaar. Een waardevolle bron van informatie voor elke General Counsel.

Zelfs in verkorte vorm is het rapport bijna 80 pagina's dik. En elke pagina is het waard om te lezen en te overdenken. We kunnen ons goed voorstellen dat u daar simpelweg de tijd niet voor heeft. Daarom vindt u in deze samenvatting de 10 belangrijkste conclusies en aanbevelingen.



Conclusie 1

Moderne Legal
Departments leveren
veel meer dan vakkennis

De doelstelling van Legal Departments is veel breder geworden. Ging het voorheen om het leveren van vakinhoudelijk advies, nu gaat het om business impact, consistente dekking en hoge efficiency.

Het streven naar business impact en consistente dekking maakt de dienstverlening van Legal Departments breder met allerlei niet-vakinhoudelijke elementen. Zoals de inzet van software om juridische kennis voor het hele bedrijf toegankelijk te maken. Of grafische weergave om advies over te brengen in de “taal” van de ontvanger.

De werkwijze van legal departments sluit intussen steeds beter aan op de bedrijfsvoering. Met betere integratie in bedrijfsprocessen zoals contracting. En ook groeiend gebruik van nieuwe hulpmiddelen en dienstverleners rondom de vakkennis van advocaten en juristen.



Conclusie 2

Een sterkere positie in
de business én binnen
het senior management

Om impact en dekking te kunnen leveren moet het Legal Department goed aangesloten zijn op de business. Daarin zijn weer grote stappen gemaakt. Dat geldt op operationeel niveau: zo hebben Legal Departments inmiddels met 86% van de interne klanten een doorlopende werkrelatie. In 2010 was dat nog 56%.

Dat geldt ook voor de positie van de General Counsel als senior manager. 100% rapporteert inmiddels aan een C-level manager, waarvan 85% aan CEO of CFO. 100% heeft toegang tot de business planning (was 96% in 2013) en 70% heeft een eigen plek in een senior management orgaan zoals het Executive Committee.

Of de General Counsel een formele board positie moet hebben blijft een punt van discussie. Maar dat een plek aan tafel noodzakelijk is, wordt breed gedragen: “Niet in de board, wel in de boardroom”.



Conclusie 3

Legal levert meer tegen dalende kosten

De gemiddelde kosten van Legal Departments zijn iets afgenomen naar 0,36% van de omzet (was 0,40% in 2013 en 2008) terwijl de impact en dekking toegenomen zijn. "More for less" dus. Deze daling hangt duidelijk samen met aanpassingen als het meer werk in-house laten uitvoeren, het beter faciliteren van zelfwerkzaamheid van de business (o.a. met inzet van nieuwe tools en technologie), het beter alloceren van werk naar senioriteit binnen het team en het selectiever inzetten van advocatenkantoren.



Conclusie 4

Een groeiend deel
van het werk
gebeurt in-house

De groei van het aandeel in het werk dat in-house wordt verricht zet door. Het aandeel dat door advocatenkantoren wordt verricht neemt af. Wel zien we dat dit verschilt per soort werk.

Het reguliere 'bread and butter' werk en reguliere disputes worden meer in-house gedaan. Dit zijn werkzaamheden die minder specifieke juridische kennis vergen en waar juist bedrijfskennis en aansluiten op de reguliere bedrijfsvoering belangrijk is.

De meer specifieke werkzaamheden rond regulatory / compliance en one-off projecten zoals M&A of interne onderzoeken blijven uitbesteed worden aan kantoren. Dit soort werk is te specialistisch of heeft een te lage frequentie om in-house te kunnen halen.



Conclusie 5

Het aandeel van kantoren neemt af en evaluatie wordt kritischer

De General Counsel is selectiever geworden bij het al dan niet uitbesteden van werk aan kantoren, en als uitbesteed wordt kijkt men kritischer naar de kantoren. Opvallend is dat voor het eerst bij de evaluatiecriteria markt- en organisatiekennis (#1) hoger staat dan expertise (#2). Andere belangrijke factoren zijn transparantie, kostenbeheersing en een merkbare verbetering van de dienstverlening. Evaluatie is in eerste instantie gericht op verbeteren van bestaande relaties, als dat niet voldoende lukt komt vervanging van kantoor aan de orde.

Niche-kantoren doen het opvallend goed: 66% van de General Counsel kiest bewust voor kantoren met een duidelijke focus en nog eens 20% is van plan dat de komende drie jaar te gaan doen.

Conclusie 6

Gebruik van Tools & Tech is nog bescheiden en lowtech

LegalTech zit in een hypefase. Al die communicatie zorgt voor onrust bij General Counsel: loop ik niet erg achter? Waar moet ik wel op inspringen en waar niet? Het advies is rust te bewaren: keuzes, timing en aanpak moeten gebaseerd zijn op de behoefte (is die er wel?), de volwassenheid van het product of de dienst en het absorptievermogen van de organisatie.

Het daadwerkelijke gebruik van tools en technologie blijkt nog heel bescheiden met 2% van de totale kosten en slechts 5 tools die boven de 50% adoptie uitkomen. Deze tools bestaan bovendien allemaal al jaren. Ook de prognose voor de komende drie jaar duidt vooral ontwikkeling rond lang bestaande tools rond m.n. het contracting-proces. Hightech volgt later en als onderdeel van dienstverlening. “Veranderingen worden op korte termijn overschat en op lange termijn onderschat.”

Conclusie 7

Het in-house team groeit
in omvang en heeft meer
diversiteit in functies

Het aandeel van in-house medewerkers in de totale kosten is gedaald van 40% in 2013 naar 38% nu. Dit komt door herstel van de balans in expertise: in de crisis nam doorstroom af en nam senioriteit in het team toe. Na 2013 hebben veel General Counsel die balans weer hersteld. Prognose nu is uitbreiding van het team, in lijn met de ambitie om meer werk in-house te halen.

De verandering van werkwijze brengt meer diversiteit in profielen. Goed aansluiten op het contractingproces vergt bijvoorbeeld juristen met veel gevoel voor de business en affiniteit met software tools. In andere rollen zijn juist people management-vaardigheden of hele specifieke vakkennis nodig. Dit zorgt dat General Counsel naast vakmatige senioriteit ook steeds bewuster sturen op balans in competenties als people management, business impact en operationele interesse.

Conclusie 8

Nieuwe competenties
groeien door persoonlijke
ontwikkeling en door
inpassen van
nieuwe profielen

De verandering in rol en werkwijze van het Legal Department vergt andere competenties in het team en bij de General Counsel. Bijvoorbeeld de vaardigheid aan te sluiten op de business, om procesoptimalisaties te realiseren, externe leveranciers zoals kantoren te managen en een groep medewerkers met grotere diversiteit tot een goed team te maken.

Dit leidt tot meer aandacht van persoonlijke ontwikkeling op competenties rond people management, business impact en legal operations. En deels leidt het ook tot nieuwe non-legal functies zoals legal operations specialist of pricing manager.

Van General Counsel vraagt dit ook een verbreding in deze competenties. Door ze zelf te ontwikkelen of door mensen aan te trekken die de gaten (tijdelijk) invullen.

Conclusie 9

Meten is weten,
maar goede Management
Informatie is nog schaars

Goede Management Informatie wordt door General Counsel vaak genoemd als een hoge prioriteit. Management Informatie is essentieel bij het operationeel aansturen, investeringen onderbouwen en interne rapportages opstellen voor draagvlak. Ook internationaal klinkt deze roep om goede analytics, maar General Counsel geven aan dat gebruik nog bescheiden is omdat goede, eenvoudige en betrouwbare data grotendeels ontbreekt. In het onderzoek komen slechts vier metrics boven 50% gebruik, waarvan drie alleen op kosten gericht zijn.



Conclusie 10

Planmatig bouwen
is de standaard,
realisatie gaat geleidelijk

91% van de General Counsel maakt inmiddels een plan (was 61% in 2010). Ook de kwaliteit van die plannen is flink toegenomen waarbij de forse toename van 45% naar 70% in het aantal projecten rond ontwikkeling van het legal department opvalt. Planmatige ontwikkeling is de standaard geworden.

En hoe snel gaan al deze ontwikkelingen? Het onderzoek laat zien dat de afgelopen tien jaar geen revolutie is, maar geleidelijk gaat. En ook de prognose van General Counsel duidt daar op voor de komende drie jaar.

De ontwikkeling versnelt en verbreedt weliswaar, maar het is niet de “disruptie” die in de persberichten klinkt. Die geleidelijkheid heeft diverse oorzaken zoals het door de waan van de dag geleefd worden en het beperkte absorptievermogen voor verandering. Want uitvoering is waar de echte complexiteit zit: “Plan is papier, doen is mensenwerk”.

In control als General Counsel

Bijna 80 pagina's onderzoek samengevat in 10 conclusies. Daarmee zijn we onvermijdelijk kort door de bocht gegaan. Tien jaar ontwikkeling gaat nu eenmaal verder dan een paar korte soundbites over de status en toekomst van Legal. We nodigen u dan ook uit om op een goed moment het rapport te lezen. En wij komen graag langs om te bespreken hoe het speelveld ontwikkelt, waar u met uw eigen organisatie staat en wat logische stappen zijn voor verdere ontwikkeling.

Uw rol als General Counsel wordt breder, complexer en uitdagender. Maar laat u niet opjagen door het communicatiegeweld rond 'alles wordt anders'. Zeker, de juridische wereld ontwikkelt. Maar dat is niet nieuw en verloopt volgens heldere logica. Bekijk het grotere plaatje en houd rust en overzicht. Veel veranderingen worden op korte termijn overschat en op langere termijn onderschat. Gewoon goede stapjes blijven maken op een goed moment en op een verstandige manier.

Wij hopen dat ons onderzoek u helpt verder te bouwen aan een gezond Legal Department en bijdraagt aan een mooie succesvolle tijd als General Counsel.

Contact

Voxius International BV

Hielke Bruin

T: 06 - 41 69 28 68
E: bruin@voxius.nl

Harm Cammel

T: 06 - 22 90 61 08
E: cammel@voxius.nl

Friso van Deursen

T: 06 - 54 72 63 06
E: vandeursen@voxius.nl

Terry Verheij

T: 06 - 48 47 50 57
E: verheij@voxius.nl

Regien Haarbosch

T: 06 - 55 34 88 32
E: haarbosch@voxius.nl

Remco Feuth

T: 06 - 41 52 26 55
E: feuth@voxius.nl

Peter Milders

T: 06 - 43 15 34 87
E: milders@voxius.nl

Robert Tol

T: 06 - 25 25 89 21
E: tol@voxius.nl

