

De rol van Procurement bij de inkoop van Legal Services, bekeken vanuit het perspectief van inkoopprofessionals

Inkoopprofessionals van corporates worden regelmatig betrokken in gesprekken over het optimaliseren, digitaliseren en innoveren van bedrijfsprocessen. Ook bij de inkoop van 'legal services' speelt procurement een rol. LawyerlinQ vroeg procurementspecialisten naar de samenwerking met hun juridische afdeling. Wat gaat er goed en waar liggen kansen voor verbetering? Hoe verhoudt zich dit tot ontwikkelingen in het buitenland?

onvoldoende zicht op legal spend

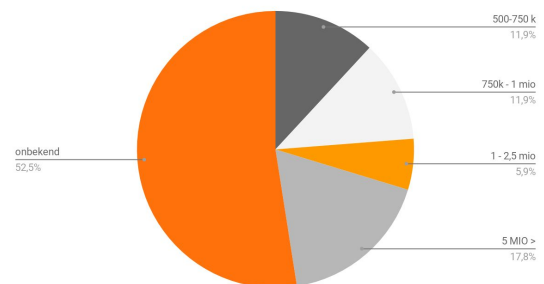
Onvolledige data, meerdere budgethouders, verschillende systemen of het inconsequent boeken van kosten zijn redenen waarom ruim de helft van de respondenten aangeeft geen of onvoldoende zicht te hebben op de juridische uitgaven.

Organisaties die de juridische kosten inzichtelijk hebben, werken over het algemeen met een systeem waarin alle data (contracten, bestellingen, betalingen) worden opgeslagen.

Deze organisaties geven aan dat de verdeling tussen interne en externe juridische uitgaven ongeveer 50/50 is. Hoe groter het bedrijf hoe meer er gewerkt wordt met externe partijen. Logischerwijs neemt de omvang van de juridische afdeling toe als de uitgaven stijgen. Het aantal medewerkers dat zich bezighoudt met de inkoop van juridische diensten stijgt niet mee.

	corporate size		
	small (< 1 mio)	medium (1 - 5 mio)	big (> 5 mio)
legal spend % omzet	1,6%	1%	1%
spend intern / extern	50/50	45/55	40/60
legal team	5,8	8	26.75
legal inkopers	1,2	1	1,6
omzet, legal spend, omvang afdelingen van de respondenten			

interne kosten juridische afdeling



samenwerking

Welke doelen streeft de inkoopafdeling na in de samenwerking met de juridische afdeling? Naast het verlagen van de juridische kosten is er aandacht voor een goede samenwerking tussen Inkoop en Legal en het optimaliseren van de processen rondom het uitbesteden van juridisch werk.

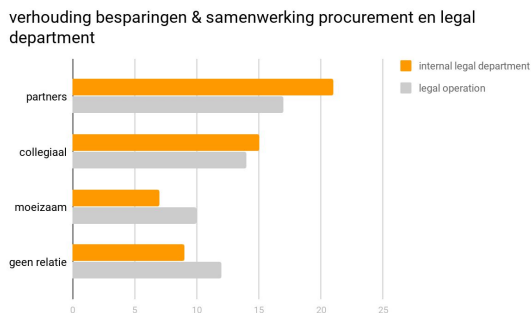
Ruim tweederde van de organisaties heeft geen apart inkoopbeleid voor juridische diensten. Bij de meeste corporates valt dit onder het algemene inkoopbeleid. Er lijkt ook weinig behoefte om een separaat beleid te ontwikkelen.

De respondenten geven aan een redelijk goede relatie te hebben met de juridische afdeling. Het hebben van een gezamenlijke agenda, in een vroeg stadium betrokken worden bij projecten en dossiers en transparantie in rolverdeling, dragen bij aan een goede samenwerking tussen de inkopers en de juridische afdeling.

Uit het LawyerlinQ-onderzoek blijkt wel dat de rol van Inkoop beperkt is tot het selecteren en contracteren van juridische dienstverleners. De juridische afdeling blijft verantwoordelijk voor contractmanagement en het inzetten van leveranciers.

kostenbesparing

Omdat veel organisaties weinig zicht hebben op de juridische uitgaven is het moeilijk te zeggen hoeveel er bespaard kan worden als Legal en Inkoop nauw samenwerken. Uit internationaal onderzoek komt naar voren dat een goede relatie tot substantieel hoge besparingen leidt. Gemiddeld wordt er 14,6% tot 21% bespaard op de juridische uitgaven. Hoe beter de samenwerking hoe hoger de besparingen op Legal Spend.



Werkervaring in Procurement loont. Inkoopspecialisten met meer dan tien jaar ervaring zorgen voor ruim 19% aan kostenreductie. Tegenover 13% besparingen afkomstig van werknemers met twee tot vier jaar ervaring.

aantal leveranciers

Advocatenkantoren zijn het populairst als het gaat om het uitbesteden van juridisch werk. Binnen de corporates wordt steeds meer werk intern opgepakt en wordt juridische expertise met eigen medewerkers uitgebouwd. Hierdoor wordt er minder vaak een beroep gedaan op advocatenkantoren.

Hoewel er interesse is in de dienstverlening van 'alternative legal services' wordt deze nog maar door een paar respondenten ingezet. Ook de hoeveelheid werk die hier wordt weggezet is gering. Het wordt gezien als een goed alternatief om kosten te besparen, maar men is nog onvoldoende bekend met de mogelijkheden.

Gemiddeld genomen werken bedrijven met veertien verschillende advocatenkantoren en

drie tot vier leveranciers voor juridische inhuur. Het aantal juridische dienstverleners ligt in Nederland een stuk lager dan in het buitenland, waar de grootste bedrijven soms werken met honderden verschillende partners. Zowel hier als over de grens bestaat de wens om met minder leveranciers samen te werken. Ook in het buitenland wordt het meest samengewerkt met traditionele advocatenkantoren. Daarnaast wordt er steeds vaker een beroep gedaan op kleinere, gespecialiseerde kantoren. Met name de kleinere organisaties werken samen met de alternatieve dienstverleners. Een tendens die wij ook onder de respondenten van het LawyerlinQ-onderzoek zien.

selectie van leveranciers

Bij de keuze voor een juridische dienstverlener is de persoonlijke relatie met een advocaat, of kantoor niet belangrijk. Zowel in binnen- als in buitenland wordt vooral gekeken naar het trackrecord van het kantoor of de individuele dienstverlener. Internationaal geeft 74% van de respondenten de voorkeur aan ervaring boven bekendheid.

Naarmate de juridische vraagstukken minder complex worden, gaan de hoogte van de tarieven en kennis van de industrie een rol spelen. De meer standaard juridische werkzaamheden worden, in tegenstelling tot de complexe vraagstukken, vaker aan het vertrouwde advocatenkantoor toegewezen.

Bovenstaande laat zien dat de inkoop van juridische diensten aangepakt wordt als een bedrijfsmatig proces. Bovendien kunnen traditionele advocatenkantoren, zeker als het gaat om specialistische opdrachten, niet langer louter vertrouwen op hun bestaande klantrelaties. Challengers krijgen - op basis van hun specifieke kennis en ervaring - juist vaker opdrachten.

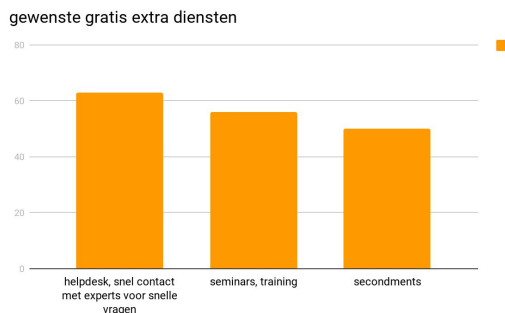
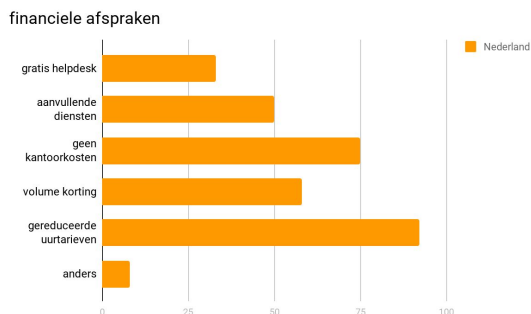
Met de groei van de 'inhouse legal departments' en de voorkeur om te werken met een jurist of kantoor met gespecialiseerde kennis, schakelen steeds meer bedrijven individuele (zelfstandige) juridische

professionals in, regelmatig worden deze professionals 'in-house' gehaald.

inkoopmethoden

Voor de inkoop van juridische diensten is 'Request for Proposals' het meest gebruikt en het meest effectief. Ook in het buitenland is dit de meest gebruikte inkoopmethode. In tegenstelling tot in Nederland wordt over de grens ook veel gebruik gemaakt van 'Alternative Fee Arrangements'. Voor de inkoop wordt nauwelijks gebruik gemaakt van software. Slecht 25% heeft hiervoor een tool (ontwikkeld). Onder de respondenten heeft dit ook geen prioriteit.

Gereduceerde uurtarieven en volumekorting zijn de voornaamste contractafspraken die gemaakt worden tussen inkopers en advocatenkantoren. Daarnaast worden er ook afspraken gemaakt over aanvullende diensten (trainingen, software tools, modeldocumenten etcetera) of een gratis helpdesk. Hiermee verschilt de Nederlandse procurementpraktijk niet of nauwelijks van die in het buitenland.



inkoopdoelen

Voornaamste doelen voor de inkoop van juridische diensten zijn: kennis, snelheid,

marktconforme tarieven en de match tussen de vraag en het gekozen kantoor.

Inkopers vinden het risicovol dat afspraken buiten hen om worden gemaakt. Hierdoor bestaat de kans dat de focus te veel ligt op specialisatie en het voorkomen van risico. Innovatie en alternatieve prijsmodellen blijven zo buiten beschouwing. Het gevolg hiervan is dat de juridische afdeling geen goede, marktconforme afspraken maakt en kansen laat liggen.

Voor zowel Legal als de Inkoop afdeling groeit het aantal taken en verantwoordelijkheden, terwijl kostenreductie een belangrijk aandachtspunt blijft. De buitenlandse organisaties hebben bewezen dat een nauwe en goede samenwerking leidt tot aanzienlijke besparingen. Vanuit inkooperspectief is er dan ook de wens tot meer en nauwere samenwerking met Legal.