



Johan Koggink • Opinie

do 7 okt



OPINIE

## Legal operations en legal tech: lessons learned

Waar staan we nu met legal operations en legal tech? Is legal tech een hype? Wat zijn lessons learned? Deze vragen kwamen aan bod in een webinar dat wij recent organiseerden voor bedrijfsjuristen met als sprekers Cindy de la Fuente, legal excellence manager bij AkzoNobel, en Ivar Timmer, Professor legal management & technology aan de Amsterdam University of Applied Sciences.



 Bewaren

Allereerst corrigeerde De la Fuente een misvatting dat legal operations hetzelfde is als technologie. Zij definieerde vervolgens wat het werkterrein van legal operations omvat: 'het is management van de legal afdeling en dat is alles behalve de inhoud'. Het is niet anders dan het managen van een andere afdeling waar ook financiën, governance en processen aan bod komen.

### Start bij de klant

Bij legal operations is het belangrijk te starten met de vraag: wat wil de klant van ons bedrijf? Hoe vertaalt dit zich vervolgens naar de business, dan de vertaling naar legal en uiteindelijk hoe vertaalt dit zich naar legal operations?

De volgende stap is om de activiteiten die je gaat doen op granulair niveau te beschrijven. Niet hoog, over maar grondig. Je wilt namelijk per activiteit kijken hoe je het gaat aanpakken. Hiermee beschrijf je het servicemodel voor de business. Vervolgens plaats je de activiteiten in een operationeel model dat kan bestaan uit dimensies als 'core' voor de organisatie, en 'hoog risico'. Dit vertaal je dan door een resourcemodel. Wat ga je zelf doen als juridische afdeling, wat ga je outsourcen, wat leg je als self service bij de business neer, etcetera.

## **Beschrijf de processen**

Vooraf bij outsourcen en self service is het cruciaal dat je als legal operations de processen beschrijft. Als je bijvoorbeeld een beslisboom als self service voor de business wilt maken, dan moet je het proces volledig hebben doorgrond.

Een van de belangrijkste lessen binnen legal operations is: start met de processen! Welke processen komen vaker voor, waar zitten verbeterpunten en ga die optimaliseren. Een bekende uitspraak is: 'If you can't describe what you are doing as a process, you don't know what you are doing'. Een valkuil is bijvoorbeeld dat een ronkende legal tech applicatie wordt aangeschaft voordat de processen goed zijn beschreven.

## **Technologie is een middel**

Technologie is geen doel op zich, maar een middel. Het is een van de middelen die legal operations kan inzetten om op basis van goede procesbeschrijvingen efficiencywinst te realiseren. Indien technologie het juiste middel is om efficiencyverbeteringen door te voeren, dan is een belangrijke les om eerst naar het bestaande IT landscape binnen de organisatie te kijken.

De meeste bedrijven hebben Office 365. Hier zitten al veel applicaties in die kunnen ondersteunen bij automatiseren van processen, zoals Power Automate voor geautomatiseerde werkstromen maar ook Power BI voor data visualiseren en Forms voor surveys. Begin dus met wat je al hebt voordat je legal tech applicaties gaat aanschaffen. De IT director zal hier ook blij mee zijn. Het gaat sneller, voorkomt veelal dure en complexe koppelingen met het bestaande IT landscape.

## **Start met het laaghangend fruit**

Een andere belangrijke les bij legal operations is om te beginnen met het laaghangend fruit. Bijvoorbeeld het bekende issue dat er bij een organisatie veel kennis in huis is, maar dat die kennis niet wordt gebruikt. Reden: het is niet vindbaar of niet direct toepasbaar. Een oplossing is dan een knowledge portal.

Een andere invalshoek voor legal operations is 'legal work bundled' (before) and 'legal work unbundled' (after). Voorbeeld: contract review. Traditioneel leest de jurist het gehele contract door. Dan ga je 'unbundlen', het proces beschrijven, het contract uit elkaar trekken. Welke elementen zitten er allemaal in het review proces? Denk dan bijvoorbeeld aan de check van contractspartijen, degenen die moeten ondertekenen, etc. Deze elementen kunnen vervolgens in een stappenplan worden opgenomen dat onderdeel wordt van het takenpakket van bijvoorbeeld een paralegal. De jurist kan zich dan concentreren op de clausules die afwijken van de standaard.

## Legal tech

Ivar Timmer ging nog specifiek in op de soorten legal tech: juridische informatievoorziening (bijvoorbeeld Legal Intelligence), databeheer (bijvoorbeeld Legisway), beslissingsondersteuning (beslisboomsoftware zoals bijvoorbeeld Berkely Bridge), online geschillenbeslechting en juridisch onderzoek (eDiscovery software zoals bijv. Zylab).

Voor een juridische afdeling moet je het vooral van de eerste drie hebben. Bij de software voor beslissingsondersteuning staan dan Non Disclosure Agreements (NDA's) op de eerste plaats. Zelf heb ik in gesprekken met verschillende general counsel ervaren dat het automatiseren van NDA's tot veel tijdbesparing kan leiden. Hetzelfde geldt voor andere 'eenvoudige contracten' zoals niet-strategische inkoopcontracten.

Ik ben overtuigd dat legal operations van meerwaarde kan zijn voor juridische afdelingen. Doe daarbij dan wel je voordeel met de nuchtere en wijze lessen die in het webinar aan de orde kwamen:

- goed is goed genoeg;
- 'leverage' bestaande applicaties;
- 'show what's in it for them'.
- kopieer en ga niet heruitvinden.





Voorzieningenrechter:  
coronapas is toegestaan



Jurist doet wat: 'Blijf  
kritische vragen stellen aan  
het bestuur'



18 november: het eerste  
spitsuurdebat van de Jurist

---