

OUTSOURCEN VAN JURIDISCHE DIENSTEN

“Crisis heeft vele ogen geopend”

Outsourcen is een vlag met een brede lading. Tal van ‘klassieke’ diensten worden door bedrijven uitbesteed, maar geldt dat ook voor juridische taken? “Beslist”, klinkt het bij Anne Roucourt, Partner en Hoofdjurist bij Baker Tilly Belgium. Niet enkel is het een trend, deze neemt nog eens verschillende gedaanten aan. Over de factoren die deze ontwikkeling in de hand werken, de manier waarop dit gebeurt, maar ook wat de (na-bije) toekomst in petto heeft, hadden we een gesprek. Het relaas. – MICHAËL VANDAMME

HET IS EEN ALGEMENE trend dat bedrijven steeds meer en vaker juridische diensten gaan uitbesteden, ja, dat klopt”, bevestigt Anne Roucourt, Partner en Hoofdjurist bij Baker Tilly Belgium. “En deze tendens wordt nog versterkt bij KMO’s. Ergens kan je zeggen dat steeds meer aansluiting wordt gevonden bij een Angelsaksische traditie waar het uitbesteden van juridische taken al veel langer gebeurt. Hierdoor, en dat bewustzijn groeit, creëer je meer ruimte om zich toe te leggen op de *core business*.”

De trend is dus duidelijk, maar laten we wat dieper graven. Hoe kan men dit verklaren? “Er is niet één element dat aan de basis van de ontwikkeling ligt, eerder een samenloop van factoren. Het is een vaststelling dat het aantal regels waar bedrijven zich mee geconfronteerd zien stelselmatig toegenomen is. De zaken worden beduidend complexer, het fenomeen zal elke bedrijfsleider wel vertrouwd in de oren klinken. Dingen over het hoofd zien, kan nare gevolgen hebben. En wat meer is, door de crisis – ik kom er zo dadelijk op terug – zijn de reserves van menig bedrijf behoorlijk geslonken. Als gevolg hiervan is vaak geen buffer meer om de schok op te vangen wanneer iets fout gaat.”

Algemene voorwaarden

De crisis, het woord is gevallen... “Absoluut, en terecht, want de moeilijke jaren die achter ons liggen zijn wel degelijk pertinent geweest voor ons onderwerp”, beklemtoont Roucourt. “Formeel gesproken begon ze in 2008, maar het is pas in 2009 dat de meeste bedrijven de gevolgen zijn beginnen voelen.

Als gevolg van de malaise stelde men vast dat sommige klanten niet meer of laattijdig betaalden. Er werden heel wat bestellingen afgezegd, of men kreeg bericht dat de voorziene levering niet diende plaats te vinden. Op dat moment viel men terug op contracten, algemene voorwaarden, en dergelijke meer. Sommige ondernemingen bleken niet zo stevig te staan als ze wel dachten. Het is opmerkelijk dat rond dat moment soms paniekerige vragen bij ons binnenliepen. Dat in het verleden toen de zaken gesmeerd liepen te weinig aandacht werd besteed aan het correct opstellen van de contracten, kletste als een boemerang in hun nek. Prettig is anders, maar je zou in zekere zin kunnen zeggen dat de crisis en deze soms pijnlijke ervaringen de maturiteit van de ondernemingen ten goede is gekomen.”

Advocaten

“Met de toegenomen complexiteit en de ervaringen tijdens de crisis hebben we twee belangrijke factoren aangekaart, maar het plaatje is echter ruimer”, vervolgt Anne Roucourt. “Afgezien van de conjunctuur, is het een realiteit dat heel wat KMO’s geen *legal department* in huis hebben. Vaak ontbrak het hen aan de middelen om één of zelfs een halve FTE tewerk te stellen. Heel wat zaken werden intern door niet-juristen gedaan, het overige aan hun advocaat uitbesteed. Deze manier van werken is niet langer houdbaar. Je merkt ook dat de manier waarop men tegen het al dan niet uitbesteden van juridische diensten aankijkt enigszins leeftijdsgebonden is. Jongere ondernemers staan er meer voor over. Ze staan trouwens meer open voor het outsourcen



© Foto-Atelier De Rammelaere BVBA

Anne Roucourt: “Het is belangrijk dat het uitbesteden van juridische taken goed gecoördineerd wordt.”

als dusdanig, ook van andere taken. Ze zijn meer bewust van de mogelijkheden die zo’n aanpak biedt om zich op de eigen kernactiviteit te focussen.

One-stop-shop

“Doorgaans zijn het juridische diensten die enige specialiteit vergen die men gaat uitbesteden”, zegt Anne Roucourt. “Zit je met een dossier dat een vergaande knowhow inzake milieurecht vergt, dan vertrekt dit naar een externe specialist. Hetzelfde gebeurt voor complexe personeelsaangelegenheden. Hierbij tekent zich een nieuw probleem af, de coördinatie van dit alles. De vraag naar een one-stop-shop aanpak weerklinkt dan ook luider.”



“Prijs/kwaliteit nooit uit het oog verliezen”

“Wanneer de vraag op tafel komt of bepaalde juridische taken uitbesteed dienen te worden, dan kan men die het best tegen een standaard achtergrond evalueren. Een eerste aandachtspunt is de prijs/kwaliteit verhouding. Outsourcen kost geld, sowieso, maar wat krijg ik ervoor terug? Dat deze afweging gemaakt moet worden klinkt logisch, toch blijkt het dat in de praktijk niet altijd te zijn. Een tweede aandachtspunt is de coördinatie van hetgeen men uitbesteedt. Een goed overzicht behouden is fundamenteel om geen dubbel werk te verrichten. Het bewerkstelligen van zo veel mogelijk complementariteit is hier de boodschap.”

“Twee andere zaken vallen me op”, aldus Anne Roucourt. “Bij steeds meer KMO’s merk je dat er een outsourcing van een volledig contractmanagement plaatsvindt. IT kan hier een nuttig instrument zijn, maar slechts tot op zekere hoogte. Bovendien zijn ERP-systemen misschien een evidentie voor grote bedrijven, bij KMO’s ligt dat helemaal anders. Ander punt is een groeiend bewustzijn om de knowhow die in het bedrijf aanwezig is in huis te houden, en dit heus niet enkel in technologische spelers hoor. Door de juiste contracten op te stellen gaat men de vertrouwelijkheid van kennis verzekeren. Dit biedt garanties dat de knowhow binnen het bedrijf verankerd blijft.”

Interim-legal

“Het outsourcen van juridische taken is niet enkel een trend, de manier waarop dit gebeurt is ook aan bewegingen onderhevig”, besluit Anne Roucourt. “Zo merk je dat vandaag al met heuse abonnementen gewerkt wordt, zij het op een beperkte schaal. Bedrijven betalen m.a.w. een vast bedrag waar dan een aantal uren of een aantal prestaties tegenover staan. Het voordeel van deze aanpak is duidelijk: het uitbesteden van juridische taken

kan makkelijker gebudgetteerd worden. Andere beweging is die van wat ik als

Doorgaans zijn het juridische diensten die enige specialiteit vergen die men gaat uitbesteden.

interim-legal zou omschrijven. Althans, voor zover een KMO zelf over een juridisch departement beschikt. Zoals de term laat vermoeden, gaat men interim krachten aantrekken voor een bepaalde duur, bijvoorbeeld voor de vervanging van een collega op zwangerschapsverlof, of een gegeven project. Natuurlijk is het essentieel dat men een jurist met de juiste specialiteit inschakelt. Tijd of ruimte voor een opleiding te verschaffen is er niet. De aantrekkelijkheid van deze werkwijze bestaat ook in hoofde van juristen zelf. Vele advocaten zien dit als een manier van werken die hen een beter *work/life balance* oplevert. Vaak is het een handige methode om ervaring op te doen.”

Perceptie van goed juridisch management

“Dat men zich ook op juridisch vlak door een bekwaame externe partner laat begeleiden, draagt tal van voordelen in zich. De meerwaarde voor het bestuur van het bedrijf *as such* ligt voor de hand. Maar heeft men al stilgestaan hoe belangrijke de perceptie hiervan van buitenuit wel is? Steeds vaker, zonder meer een erfenis van de crisis, koppelen banken het verstrekken van kredieten aan een gedegen juridisch management. Aantonen dat men op dat vlak een goed omkaderd bedrijf is, krijgt steeds meer iets imperatiefes. Het is echter ook een zakelijke troef naar andere bedrijven toe. Want door de professionele indruk die men – terecht – wekt, zal een ander bedrijf sneller geneigd zijn met je onderneming in zee te gaan. Eerder dan met een bedrijf waar vraagtekens bij geplaatst kunnen worden.”