



Wat heeft een advocaat aan Legal Project Management?

Door Hans Schuurman, interim-manager in de advocatuur en oprichter van Law4ce

Al enige tijd wordt erover gesproken dat het anders moet in de advocatuur. Maar waarom moet dat eigenlijk?

In dit artikel wordt Legal Project Management (LPM) belicht vanuit het bedrijfskundig gezichtspunt. Waarmee verbetert LPM de werkprocessen tussen cliënt en advocaat en wat schieten de cliënt en het kantoor er in financiële zin mee op?

Ik zie dat er geen dossier is dat niet wordt gemanaged, maar dat bij het maken van afspraken vooraf en de uitvoering van het werk nog vele verbeteringsslagen te maken zijn. Te denken valt aan het trainen van vaardigheden, maar ook hulpmiddelen als planmodellen en rapportages over de uitvoering. Het artikel start met een korte uitleg over Legal Project Management.

LPM: Expliciet maken wat voorheen impliciet was

LPM is het gestructureerd voorbereiden, uitvoeren en evalueren van een dossier vanuit de wensen van de cliënt. Het concept geeft handvatten om het dossier vooraf te plannen en een offerte af te geven. Na acceptatie door de cliënt wordt het dossier uitgevoerd volgens de afgesproken lijnen. LPM geeft handvatten voor het signaleren van afwijkingen, zodat deze met de cliënt afgestemd kunnen worden. Zo nodig kan er vervolgens worden bijgestuurd. Na beëindiging van de zaak of het project wordt het dossier afgesloten met een evaluatie. De leerpunten uit de evaluatie kunnen worden gebruikt om verbeteringen in het werkproces aan te brengen. Schematisch is dit weergegeven in onderstaande figuur. De diepgang is afhankelijk van de grootte, complexiteit en risico's van het dossier. LPM is een middel en geen doel. De projectleiding ligt bij de verantwoordelijke advocaat van het dossier of (steeds vaker) bij een gespecialiseerde Legal Project Manager.

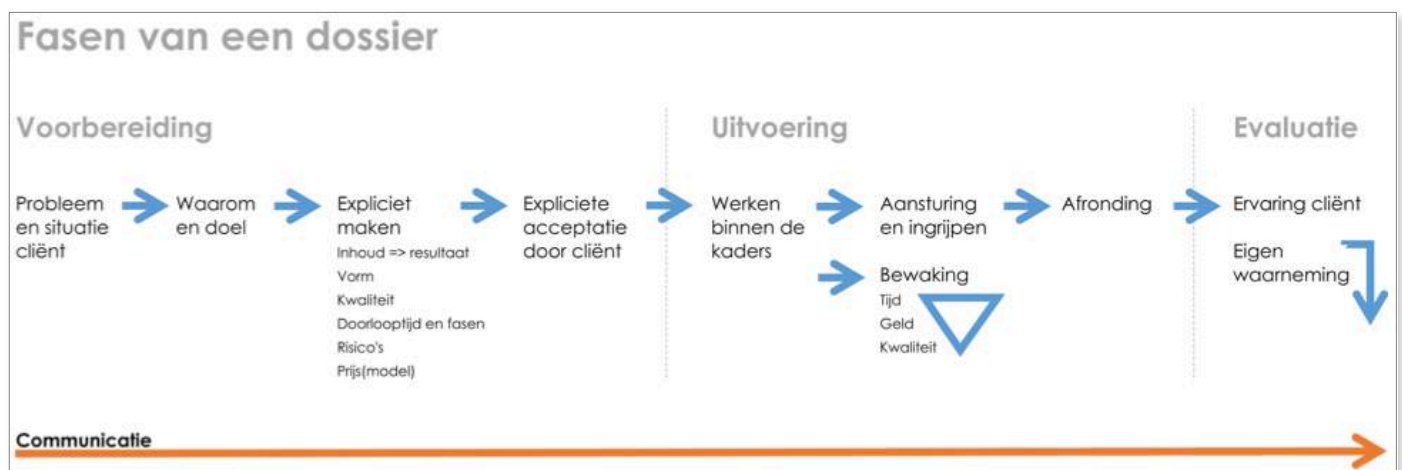
Vorbereiding

In de voorbereidingsfase onderzoekt de advocaat wat het probleem is van de cliënt en wat de cliënt wil hebben opgelost. Er wordt

dan uitvoerig doorgevraagd naar het doel dat de cliënt wil bereiken. Ter illustratie: Een ontslag om een futiliteit kan een niet te winnen zaak zijn, maar wanneer de cliënt binnen zijn bedrijf een voorbeeld wil stellen, dan is dit een andere zaak dan een gewone ontslagzaak.

Bij de voorbereiding maakt de advocaat de volgende zaken expliciet:

- De vraagstelling: Als eerste wordt de vraag van de cliënt duidelijk geformuleerd. Anders gezegd: het probleem waarmee de cliënt zich tot de advocaat heeft gewend, wordt omschreven. Ook wordt hier omschreven op welk moment de cliënt een inhoudelijk advies over de zaak zal ontvangen.
- Het resultaat: Dit is een duidelijke omschrijving door de advocaat van hetgeen de cliënt beoogt met de opdracht. Het is aan de advocaat om dit zo nauwkeurig mogelijk te beschrijven.
- Vorm: Op wat voor wijze wil de cliënt de voortgangsrapportage en adviezen van de advocaat ontvangen? Moet dit een doorwrocht advies zijn of een simpele e-mail. Wil de cliënt werksessies met de betrokken advocaten?
- Kwaliteit: Wil de cliënt een advies op hoofdlijnen of wordt juridisch het uiterste



gevraagd. Procederen we door tot het gaatje?

- Doorlooptijden en fasen: Door middel van de beschrijving van de doorlooptijden en de verschillende fasen van de zaak geeft de advocaat aan de cliënt inzicht in de te nemen stappen en termijnen waarbinnen een en ander kan worden gerealiseerd. Hiermee laat de advocaat op voorhand aan de cliënt zien waar en wanneer de keuzemomenten liggen. Bijvoorbeeld: Na het vooronderzoek, procederen of schikken?
- Verantwoordelijkheden: Wie is verantwoordelijk voor welk deel van het werk in het dossier
- Risico's: Door de risico's in de initiële opdracht te benoemen laat de advocaat zien waar mogelijke tegenvallers in het proces gelegen zijn, zoals overschrijdingen van de genoemde termijnen. In dit stadium heeft de advocaat nog geen diepgaand inzicht in de zaak kunnen verkrijgen. Dat betekent dat ook nog geen overzicht kan worden gegeven van de kansen en bedreigingen van de zaak. Het is verstandig hier een expliciet voorbehoud te maken. Van belang is dat duidelijk wordt omschreven of en hoe de tegenvallers in het proces zijn meegenomen in de afgegeven prijs. Dat voorbehoud moet ook gelden voor zaken die voortvloeien uit het feitenonderzoek in de te behandelen zaak. Is dat niet het geval, dan dienen de consequenties daarvan duidelijk te worden omschreven.
- Prijs en prijsmodellen: In dit deel van de opdrachtbevestiging dient de advocaat duidelijk aan te geven wat er in de afgegeven prijs zit en ook wat niet! Onder welke voorwaarden wordt meerwerk gedeclareerd? Met het gekozen prijsmodel wordt tegemoetgekomen aan de wensen van de

cliënt op het gebied van prijs(on)zekerheid. Het "Continuüm of AFA's geeft een overzicht van gangbare modellen: [Link naar overzicht AFA's](#). Een hanteerbaar calculatiemodel per fase vindt u hier: [Link naar fee-calculatiemodel](#).

De bedoeling is dat alles samen gevoegd wordt in een duidelijke opdrachtbevestiging. De klant wordt expliciet gevraagd deze te accepteren, dan wel wordt dit door de advocaat expliciet bevestigd. Daarmee weet de projectleider van het dossier of de verwachtingen rond het dossier over en weer gelijk zijn. LPM is zowel toepasbaar voor grote(re) als kleine organisaties. De projectleider bij een kleinere organisatie is dan de advocaat zelf. Een volledig uitgewerkte aanpak en afgifte van een totaalprijs zal niet altijd mogelijk zijn bij het aannemen van de opdracht. Toegelicht wordt dan op welke wijze de opdracht wordt geconcretiseerd, bijvoorbeeld in werksessies met de cliënt.

Uitvoering

Tijdens de uitvoering wordt gewerkt binnen de in de voorbereidingsfase afgesproken kaders. Tussentijds wordt de cijfermatige voortgang per fase van de inhoudelijke behandeling gemeten en inzichtelijk gemaakt in duidelijke rapportages.

De grenzen van het dossier zijn voor beide partijen duidelijk omdat er een vastomlijnd budget is en dus geen oneindig budget; evenals de doorlooptijd en de beschikbare capaciteit. In de voorbereidingsfase is al bepaald waar de accenten liggen. Afwijkingen die in de loop van de inhoudelijke behandeling van de zaak opkomen, worden vanzelfsprekend besproken met de cliënt en waar nodig wordt bijgestuurd. Er is een helder

beeld van de scope van het dossier. Voor aanvullende zaken buiten de scope van het-geen is afgesproken, wordt met de cliënt gezocht naar een oplossing (uitstel, additioneel budget, etc). Aan het einde van de behandeling van de zaak wordt getoetst of is geleverd wat in de voorbereidingsfase is afgesproken.

Evaluatie

Na afronding vindt een evaluatie plaats en worden leerpunten gebruikt om de processen en de interactie met de cliënt voor vervolgoopdrachten nog verder te verbeteren.

Proportioneel

LPM is geen doel op zich, maar een middel om dossiers beter voor te bereiden en te beheersen. Inzet van LPM is dus afhankelijk van de grootte en de risico's van het dossier.

Een groot dossier vraagt misschien om een gedegen voorbereiding en planning. De projectleiding ligt dan mogelijk zelfs bij een gespecialiseerde projectleider. Voor kleinere dossiers mag het veel beperkter. Hier volstaan mogelijk al de volgende 5 vragen, gevolgd door een korte schriftelijke bevestiging:

- Wat moet de einduitkomst zijn?
- Wanneer moet het klaar zijn?
- Is de volgende aanpak akkoord?
- Ik schat dat het xx tijd kost en maak de volgende prijsafpraak. Is dat akkoord?
- Hebben wij zo een opdracht?

En wat lossen we hier nu mee op?

De inkoop van juridische diensten is in de voorbije jaren sterk geprofessionaliseerd; de verwachting is dat die professionalisering nog verder zal toenemen. Uit internationaal onderzoek van Buying Legal komt maar voren dat

bij 39% van de inkooptrajecten de afdeling Procurement van de betrokken onderneming in meerdere of mindere mate wordt betrokken: [Link naar onderzoek Buying Legal](#)

De vooruitstrevende cliënten schrijven steeds vaker voor binnen welke kaders een dossier moet worden begroot en gefaseerd. Verder stellen ze eisen aan de planning, rapportage en management van het dossier.

Maar er speelt meer: in de alom beschikbare literatuur worden de volgende klantwensen genoemd. Deze klantwensen worden in de hieronder volgende hoofdstukken toegelicht:

- Waarde en efficiëntie
- Voorspelbaarheid
- Communicatie
- Begrip van de business van de cliënt
- Afstemming cliënt- en kantoorbelang (opdrachtgever/afdeling Legal)

Zeker wanneer de cliënt vraagt om andere prijsmodellen, verschuift het risico van extra werk ongemerkt naar het advocatenkantoor. Als laatste voordeel van LPM wordt daarom behandeld: Het beheersen of verbeteren van de winstmarge.

Waarde en efficiëntie

De mooiste korting die een kantoor aan de cliënt kan geven is om geen werk te doen waar de cliënt niet om heeft gevraagd. Dit klinkt als een open deur, maar bij de zoektocht van de cliënt naar het laagste uurtarief komt de cliënt lang niet altijd uit bij het kantoor dat het beste past bij de gevraagde ervaring en expertise.

Kort gezegd: Een ervaren advocaat of kantoor heeft mogelijk een hoger tarief, maar kan het werk in minder uren doen.

De totaalprijs (en de doorlooptijd) van het dossier is dan lager en de kwaliteit hoger. Meer hierover in mijn eerdere artikel in dit magazine: [Link naar artikel "Laagste uurtarief niet altijd de goedkoopste oplossing"](#). Uitgekomen bij de juiste partij start het leveren van waarde met het bepalen wat de cliënt echt wil. LPM voorziet hierin door in de voorbereidende fase met de cliënt te komen tot een duidelijke opdrachtschrijving (scope), en een inschatting van de fasen en werkzaamheden alsmede een goede planning te maken. Het gaat er in deze fase met name om helder te krijgen waarom de cliënt het dossier aanbrengt en wie wat wanneer gaat doen in dat dossier.

Op basis van het gewenste prijsmodel kan een calculatie worden opgesteld. Let hierbij op: Bij het gangbare uren x tariefmodel is het in het belang van de cliënt dat de advocaat zo efficiënt mogelijk werkt. Bij de alternatieve prijsmodellen als Fixed of Capped Price is het in het belang van het kantoor zelf om de afgesproken resultaten in zo min mogelijk tijd te realiseren. Alle meeruren zijn dan immers voor rekening van het kantoor.

Na de voorbereiding zijn de kaders waarbinnen het dossier moet worden uitgevoerd, vastgesteld. LPM geeft handvatten om de uitvoering langs die lijnen te leiden. Zaken die niet vooraf zijn betrokken in de scope van het dossier worden niet gedaan of pas na overleg met de cliënt. Er wordt een afweging gemaakt tussen nut en noodzaak. Vanzelfsprekend wordt dan ook besproken wie die meeruren betaalt.

Voorspelbaarheid

Bij een lange reis wordt het aannemelijker dat we de eindbestemming snel bereiken als we

van tevoren hebben nagedacht over de te volgen route. Zo is het ook met projecten: Door vooraf na te denken over fasen, scenario's, specifieke werkzaamheden en de betrokken mensen is de kans groter dat cliënt en kantoor eenzelfde beeld hebben over het af te leggen pad. Door verwachtingen over deze stappen af te stemmen worden de verwachtingen van cliënt en kantoor op elkaar afgestemd. Door van tevoren te spreken over onzekerheden in het dossier zijn eventuele hobbels op de weg ook van tevoren duidelijk. Dat betekent dat maatregelen al op voorhand kunnen worden bepaald. In een 'startup meeting' worden plannen en rolverdeling besproken. Het is dan iedereen helder wat hem/haar te doen staat.

Te vaak echter blijkt bij het opstellen van de declaratie dat de inschatting van de offerte-prijs te laag was. Steeds vaker houdt de cliënt het kantoor aan de initieel opgegeven prijsinschatting, ook al staat in de Algemene Voorwaarden dat de werkelijk bestede tijd in rekening wordt gebracht. Te vaak blijkt achteraf dat er meer werk is gedaan dan bij aanvang was ingeschat. Maar door de veelal generieke opdrachtschrijving mag de cliënt verwachten dat dit werk inclusief was. Het is voor alle partijen van belang om te komen tot een zo expliciet mogelijke opdrachtschrijving, waarbij helder wordt binnen welke tijdlijnen welke zaken worden gerealiseerd en door wie, maar duidelijk ook wat NIET!

Tijdens de uitvoering van het werk informeert het kantoor de cliënt door periodiek terug te koppelen over de voortgang van het dossier, de aannemelijkheid van scenario's in het dossier te bespreken en consequenties van keuzen uit te leggen. Verrassingen komen

daarmee zo snel mogelijk op tafel en maatregelen om eventuele aanpassing door te voeren in de praktijk.

Hoe verder het dossier vordert, hoe beter ook de vervolgfases zijn in te schatten. Er is meer informatie beschikbaar. Onzekerheden nemen daarmee af. De latere fasen die bij aanvang op hoofdlijnen zijn gepland kunnen nu verder worden geconcretiseerd. De onzekere scenario's tekenen zich af. Deze aspecten kunnen dan tijdig met de cliënt worden afgestemd.

Communicatie

De cliënt wil op de hoogte worden gehouden over de voortgang van het dossier; niet alleen over de inhoudelijke kant, maar ook over de financiële consequenties.

Bij aanvang van het dossier wordt met de cliënt afgesproken waarover, in welke frequentie en met wie wordt gecommuniceerd over de belangrijkste ontwikkelingen en afwijkingen binnen het dossier. In het kader van LPM staat communicatie met alle spelers binnen het dossier continu op de agenda (zie oranje lijn in afbeelding pag. 14):

Bij aanvang worden met de cliënt de uit te voeren werkzaamheden afgestemd, de te bereiken doelen en de kaders waarbinnen het dossier moet worden uitgevoerd. Dit wordt vastgelegd in een opdrachtbevestiging of in later uitgewerkte plannen na werksessies met de betrokkenen binnen het project.

Handvat voor de communicatie tijdens de uitvoering is het voortgangsrapport dat de verantwoordelijke fee earner van het dossier minimaal wekelijks krijgt en bij voorkeur dagelijks opvraagbaar is. Hierin ziet de advo-

caat wie in het dossier hebben gewerkt en wat afwijkingen zijn ten opzichte van eerder gemaakte inschattingen of budgetten. Voorwaarde is wel dat de gewerkte uren dagelijks worden ingevoerd.

Ongewenste bijdragen of meer bestede tijd worden dan dus al in een vroeg stadium zichtbaar en niet pas bij het opstellen van de declaratie. Na inschatting van het resterende werk, ontstaat een beeld van meer- of minder uren. Het voortgangsrapport geeft dan houvast om werkende weg in het dossier met de cliënt af te stemmen hoe om te gaan met de dan al geconstateerde afwijkingen.

De realisatie van het fasenplan en eventuele scenario's tekenen zich gedurende de uitvoering van het dossier steeds beter af. De onzekerheden die bij de aanvang zijn onderkend worden vervangen door de realiteit. Zodra deze helderheid ontstaat is dat het moment voor afstemming met de cliënt zodat de onzekerheden worden weggenomen. De cliënt en de advocaat kunnen dan beslissen over de vervolgstappen.

Vooraf is gesproken over de oplevering en de vorm waarin dit gebeurt. Het is belangrijk om in overleg met de cliënt vast te stellen of hij bij de afronding van het dossier een gelijk beeld heeft van de uitvoering en het bereikte resultaat. Er mogen geen open einden meer bestaan.

Begrip van de business van de klant

Door bij de intake van een dossier duidelijk vast te stellen waarom de cliënt een zaak heeft en wat hij daarmee wil oplossen, zal het binnen die lijnen gerealiseerde eindresultaat beter aan de wensen van die specifieke cliënt beantwoorden.

De intake van een dossier gaat dus niet alleen over de juridisch inhoudelijke problemen, maar ook over het kader waarbinnen deze opdracht moet worden uitgevoerd. Dit is bepalend voor het op te leveren eindproduct. Moet dit een academisch doorwrocht rapport worden, of wil de cliënt twee heldere Power-Pointsheets om de niet juridisch geschoolde Raad van Commissarissen te overtuigen? Verder staat het juridische probleem niet op zich. Het is onderdeel van de bedrijfsomgeving en de cultuur van het bedrijf. Het juridische probleem is mogelijk maar een klein deel van een groter op te lossen bedrijfsprobleem. Dat bepaalt ook de vorm waarin het eindproduct moet worden opgeleverd. Dit moet afgestemd zijn op de ontvanger.

Afstemming van belangen

Bij het vastleggen van de opdracht spelen financiële belangen mede een rol steeds vaker wordt gevraagd om alternatieve prijsmodellen. Een prijsinschatting is steeds vaker een impliciete Price Cap. Het is daarom belangrijk te achterhalen wat de klant precies voor ogen staat. Gaat de cliënt akkoord met een uren x tariefmodel, dan ligt het risico van overschrijdingen bij hem. Het risico verschuift echter naar het kantoor wanneer modellen worden afgesproken als Fixed, Capped of Value Pricing.

De belangenafweging kan twee kanten opgaan:

- Heeft het kantoor een sterkere positie, dan zal de cliënt een afweging van waarde maken tegenover de prijs van het dossier.
- Is dat andersom, dan zal het kantoor de vraag moeten stellen of het in staat is om onder de prijsdruk nog winstgevend te kunnen werken.

Het kan de winstmarge verhogen

Er zijn niet alleen reactieve argumenten aan te voeren voor het efficiënt managen van een dossier. Het kan ook een positief effect hebben op de winstgevendheid van een dossier. Door zuinig te zijn op de bestede uren of anders gezegd zo efficiënt mogelijk te werken bij een Fixed Price dossier, blijft de te declareren totaalprijs gelijk, ook al worden minder uren besteed. Dat betekent dat daarmee de winstmarge van het dossier omhoog gaat, want de kosten van het dossier zijn lager geworden dan geoffreerd. Deze uren kunnen alternatief worden ingezet, bijvoorbeeld op een ander betaald dossier. Het spreekt voor zich dat de kwaliteit van de behandeling van het onderhanden project gehandhaafd dient te blijven.

Bij repeterende werkzaamheden kan de projectmanagementstructuur bestaan uit modellen en checklists. Het opzetten van de modellen voor het eerste dossier kost tijd. Maar de waardering voor het eerste en het laatste dossier in de ogen van een cliënt blijft identiek.

Na het ontwikkelen van de modellen kan worden gewerkt volgens de gestandaardiseerde modellen en hoeven alleen de dossierspecifieke aanpassingen te worden doorgevoerd.

Ook Value Pricing biedt hier openingen. De waarde van een dossier is in de ogen van de klant soms veel hoger dan de uren x tarief. Een specialist kan in minder tijd voor de cliënt veel waarde toevoegen. Dit rechtvaardigt mogelijk een hogere Fixed Price, om eerdere investeringen terug te verdienen. Steeds vaker onderkennen cliënten dat LPM bijdraagt aan een betere dienstverlening. Steeds vaker worden budgetten toegekend aan de LPM

activiteiten. De tijd voor het managen van een dossier wordt daarmee steeds vaker betaalde tijd.

Afsluitend

In een markt waar de cliënt kritischer wordt, moet soms meer worden geleverd voor minder geld. LPM biedt de handvatten om verwachtingen over tijd, geld en kwaliteit af te stemmen en binnen die kaders te gaan werken. Waar minder uren worden besteed, die niet zijn gevraagd door de cliënt, neemt de kwaliteit van het werk niet af en mogelijk zelfs toe door het achterwege blijven van onnodige toevoegingen. De niet bestede uren drukken de prijs, waarmee tegemoet wordt gekomen aan de wensen van de cliënt. Maar de betere afstemming dient meer doelen: De voorspelbaarheid van het dossier neemt toe, de communicatie met de cliënt wordt beter, de voor het dossier verantwoordelijke advocaat heeft beter grip op de zaak en steeds

vaker worden de LPM-activiteiten beloond met budgetruimte.

Over de auteur

Hans Schuurman is adviseur en interim-manager Finance & Operations en geeft vanuit zijn ervaring, met Timo Schrama training en coaching in LPM. De primaire focus van Hans is winst- en efficiëntieverbetering binnen de juridische dienstverlening. In een de rol van finance manager optimaliseert hij processen en zorgt hij voor toegankelijke management-informatie. Hij is gewend om leiding te geven aan grote projecten. Tevens spreekt en publiceert hij regelmatig over het winstmodel van de advocatuur, pricing en de nieuwe ontwikkelingen binnen de advocatuur. Met zijn partners van **Law4ce** is Hans in staat de bedrijfsvoering van een advocaten en/of notariskantoor continue te verbeteren.

TOGA
atelier
S c h o u t

Kwaliteit met oog voor detail
BIO-toga van lichtgewicht Cool Wool



www.toga-atelierschout.nl
info@toga-atelierschout.nl



*Ons nieuwe adres
per 1 september 2017 is:*
Claes de Vrieselaan 82 A
3021 JS Rotterdam
Tel.: 010 245 07 66
di t/m vr 9:00 - 17:30
zaterdag op afspraak