

## **Ons advies aan legal interim managers**

Legal interim management is een nog recente praktijk in België. Elk jaar werken er meer om meer zelfstandige juristen voor juridische departementen van verschillende bedrijven.

Deze zelfstandige juristen, of ze nu advocaat zijn of niet, moeten een nieuw beroep aanleren. Binnen hun missie worden ze voortdurend geconfronteerd met vragen.

Dien ik aan de teamvergadering deel te nemen? Hoe kan ik mijn missie goed starten/beëindigen? Heeft het nut om persoonlijke relaties op te bouwen met de andere juristen van het departement? Hoe beheer ik mijn andere cliënten tijdens de missie? Hoe dien ik een confrater aan te spreken wanneer ik bij een cliënt werk terwijl ik zelf advocaat ben?

Allemaal vragen waarop er niet per se een evident antwoord bestaat en waarvoor ik advies geef op basis van concrete ervaringen.

Als specialist in legal interim management, heeft het team van Legalia een aanzienlijk aantal uren doorgebracht in dialoog met juridische directeurs, bedrijfsjuristen en legal interim managers. Of het nu tijdens de looptijd van een opdracht is, tijdens interviews of meer informele gelegenheden, tijdens een zakenlunch of receptie, wij hebben een hele reeks ervaringen bijeengegaaard en hebben er een hele lijst tips uitgehaald die, volgens ons, dienen opgevolgd te worden opdat een opdracht van legal interim management zo vlot mogelijk verloopt.

Deze lijst is uiteraard niet uitputtend, maar wij hopen dat deze suggesties van nut zullen zijn voor de legal interim managers. Wij vernemen graag uw eventuele opmerkingen erover.

### **Tip nr. 1: Verzorg uw eerste indruk**

Men moet bijzonder veel aandacht schenken aan het begin van een legal interim management-missie. Dat is essentieel. Tijdens de eerste 5 dagen wordt de toon aangegeven voor de rest van de missie. De eerste indruk blijft voor de cliënt vaak dezelfde tot wanneer u het bedrijf verlaat. Het is dus erg belangrijk om daar veel aandacht aan te besteden. Bij deze enkele tips om een goede eerste indruk te maken:

- vergaar zoveel mogelijk informatie over het bedrijf waar u gaat werken (activiteiten, producten, diensten, nieuws, waarden, enz.)
- fris alle materie op die u dient te gebruiken indien u deze al lang niet meer aangewend hebt
- memoriseer de naam en voornaam van alle juristen met wie u zal samenwerken
- breng een bezoek aan de belangrijkste 'business owners' die u tijdens uw missie zal ontmoeten.

Vraag hiervoor een kopie van het organigram van de onderneming

- vraag op het einde van de 5e dag aan de juridisch directeur of aan de manager die uw missie volgt of u aan zijn verwachtingen voldoet, of of er een punt is dat hij wil zien verbeteren als u kritiek krijgt, probeer hier dan de dag erna al rekening mee te houden

- dien uw eerste juridische advies op pragmatische wijze in, snel en efficiënt
- ga elke middag met uw collega's lunchen. Zo creëert u een kader van 5 uur om hen op informele manier te leren kennen. Deze tijdsinvestering is van onschatbare waarde en uw missie zal des te beter verlopen als u zich snel kan integreren.

- Sla een praatje met de assistente van het departement en vraag haar waaruit haar werk bestaat.

Denk eraan dat deze persoon tijdens uw missie een sleutelrol speelt, al vanaf dag 1.

- Probeer u op vlak van kledij aan te passen aan uw nieuwe omgeving. Het is onnodig om een driedelig pak te dragen als uw collega's een jeans dragen en omgekeerd...

### **Tip nr. 2: Beperk het gebruik van uw smartphone**

Vele legal interim managers werken in een open bureauruimte terwijl ze op missie zijn en de meesten beschikken over een smartphone. Zoals alle andere zelfstandige consultants, moet een legal interim manager zaken beheeren die niets met de missie te maken hebben, vooral advocaten die hun kantoor moeten leiden.

Het is dus geen uitzondering dat deze heel wat berichten krijgt tijdens het uitoefenen van zijn missie.

Dat is normaal. Maar vraag aan om het even welke bedrijfsjurist die al met een legal interim manager in een open bureauruimte heeft gewerkt wat hij erover vindt... en u zal snel begrijpen dat u absoluut het gebruik van uw smartphone bij uw cliënt moet vermijden. U dient absoluut 8 uur per dag exclusief ten dienste van de dossiers van de cliënt te staan. Ook al brengt u er de facto 8 uur per dag door, en blijft u 's avonds later of werkt u door tijdens de lunchpauze, het feit dat u uw smartphone gebruikt, zelfs gewoon maar om uw e-mails te lezen, zal zeer slecht aanzien worden door uw collega's. Het geeft hen een onaangename indruk dat u zich niet op uw taken concentreert. Vaak zal men u geen opmerking maken, maar men zal zich meer om meer beginnen ergeren totdat u een slecht imago heeft, ook al levert u zeer goed werk binnen de gevraagde deadlines. Ik adviseer u dus om het raadplegen van e-mails voor te behouden voor de lunchpauze. Profiteer van dit moment om dringende mails te beantwoorden of om de personen op te bellen die u dient te bereiken.

### **Tip nr. 3: Bewaar uw advies**

Een legal interim manager op missie levert een groot aantal juridische fiscale of conformiteitsadviezen. Soms worden deze adviezen in een geschreven nota bewaard voor de directie of een bedrijfsmanager. Vaak worden deze in een eenvoudige e-mail gegoten. Deze manier is kort, pragmatisch en doeltreffend en wordt tegelijkertijd aan verschillende personen verstuurd, maar het komt voor dat deze op verschillende wijzen wordt geïnterpreteerd, vooral wanneer de bestemmingen geen juridische opleiding hebben genoten.

Vergeet in dit geval nooit dat u een zelfstandige bent die bij een klant werkt. Na een aantal weken heeft men immers de neiging om zich als een volwaardig lid van het bedrijf te gaan voelen. Dat is normaal en wijst er trouwens op dat de missie perfect verloopt. Maar vergeet toch niet om alle adviezen goed te bewaren. Indien nodig kan u ze opnieuw gebruiken als ze slecht zouden geïnterpreteerd of gebruikt zijn en men u dat weken of maanden nadien verwijt.

Dit is een kwestie van gezond verstand, maar met de alledaagse drukte is dit niet altijd evident. Voor uw e-mails vraagt u eenvoudigweg aan uw klant dat men u een archiveerdossier creëert waarin u regelmatig uw e-mails in kan overhevelen. Op het einde van de missie kopieert u deze archieven op de server van het juridische departement en duidt u de juridische directeur/directrice aan waar deze zich bevindt. Na formeel akkoord van uw klant kan u trouwens een kopie van uw adviezen op een USB-sleutel maken en deze vertrouwelijk bewaren.

### **Tip nr. 4: Praat met de assistente**

De assistente van een juridisch departement bekleedt een centrale rol. Ze is van alles op de hoogte: externe of interne post, overeenkomsten die door het bedrijf worden getekend, de personeelstroom, de agenda's van de medewerkers, hun tijdsbesteding enz. In het algemeen heeft deze persoon trouwens persoonlijke banden met de bedrijfsjuristen, het directiesecretariaat en zelfs de directie zelf. Neem voor een volledig geslaagde integratie bij uw klant en dus een succesvolle missie elke dag enkele minuten de tijd om wat met de assistente te praten. In het algemeen hebben assistentes een innemende persoonlijkheid en zijn ze gemotiveerd om positief te evolueren. Hun werk is van grote waarde, heb er dus respect voor!

U krijgt het van haar gegarandeerd dubbel en dik terug en uw missie zal er enkel beter van worden.

### **Tip nr. 5: Wees flexibel**

Flexibiliteit is een van de belangrijkste voorwaarden voor het succes van een legal interim management-opdracht. Elke consultant dient zich daar terdege bewust van te zijn. De onderneming die hem inhuurt verlangt immers een dienstverlening op maat. Hoe meer een freelance jurist zich de verwachtingen van zijn klant eigen kan maken, hoe vlotter de opdracht zal verlopen.

Flexibiliteit dus, in de eerste plaats met betrekking tot de gepresteerde dagen. Over het algemeen wordt in het contract een vast aantal werkdagen per week voorzien. Uiteraard is hier enige speelruimte mogelijk, wenselijk zelfs. Het aantal werkdagen dient immers afgestemd te worden op de noden van de opdracht en die evolueren met de tijd. Wees dus proactief en doe uw klant een voorstel met betrekking tot het aantal afgesproken werkdagen indien dit aantal niet langer adequaat is. In het geval van een te laag geschat aantal werkdagen, zorgt een extra werkdag er voor dat de achterstand zich niet opstapelt. Omgekeerd jaagt een te hoog geschat aantal werkdagen uw klant op kosten terwijl u ondertussen met de duimen zit te draaien.

Op de tweede plaats komt flexibiliteit met betrekking tot praktische aspecten van de opdracht. Met uitzondering van zeer gespecialiseerde opdrachten wordt van de legal interim manager een zekere polyvalentie verwacht. Een consultant die dergelijke flexibiliteit kan aanbieden heeft dus een belangrijke troef in handen. Over het algemeen bouwt een consultant deze flexibiliteit stap voor stap

op dankzij de ervaringen die hij op doet gedurende opeenvolgende opdrachten en wordt meerwaardige inzetbaarheid en flexibiliteit een tweede natuur.

Flexibiliteit met betrekking tot de dagelijkse werktijden sluit het rijtje af. Op een juridische dienst is respect voor werktijden uitermate belangrijk. Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk het is om u maximaal aan te passen aan de werktijden van de juristen. Zij zijn op die manier rechtstreeks getuige van uw werkzaamheden en inzet. Het inschuiven in hun werktijden creëert eveneens een vertrouwensband en een goede professionele verstandhouding die van begin tot einde als een rode draad door de opdracht heen loopt.

U blijft weliswaar onafhankelijk in uw doen en laten en uw professionele verplichtingen zullen u niet altijd toelaten uw aanwezigheid perfect af te stemmen op de werktijden van uw collega's, zeker niet als u zelf advocaat bent. Maar, de wil en praktische instelling moeten er zeker zijn.

#### **Tip nr. 6: Deel uw kennis**

Een legal interim manager die op missie gaat bij een cliënt, brengt niet louter de vaardigheden mee die nodig zijn voor één specifiek project; hij draagt tevens unieke kennis aan, die bij iedere tussenkomst verrijkt wordt.

Sommigen hebben de neiging om hun kennis voor zichzelf te houden. Anderen delen deze kennis dan weer vrijwillig wanneer ze op missie zijn. Ik ben ervan overtuigd dat de tweede houding de juiste is, omwille van twee belangrijke redenen:

- De eerste reden is van kwalitatieve aard. Het lijkt geen twijfel dat uw missie de verwachtingen van uw cliënt zal overtreffen, indien u, naast het uitvoeren van de beoogde diensten, eveneens uw cliënt nieuwe zaken bijbrengt.

- De tweede reden heeft betrekking op uw permanente vorming. Indien u uw kennis vrijwillig met uw cliënten deelt, zullen zij uiteraard op hun beurt hetzelfde doen. Het is dus een win-winsituatie.

Deze uitwisseling kan concreet verschillende vormen aannemen. Enkele richtlijnen: overhandig uw collega's de juridische artikels waar u kennis van genomen hebt en die hen zouden kunnen interesseren; doe hetzelfde met rechterlijke beslissingen; bied hen uw modelcontracten aan; deel de slides van een opleiding waaraan u recentelijk hebt deelgenomen, enz.

Het is allemaal zeer logisch, maar herhaling kan geen kwaad: deel uw kennis wanneer u op missie bent, en schenk uw cliënt nuttige informatie waar hij anders niet altijd toegang tot heeft!

#### **Tip nr. 7: Vermenigvuldig uw ervaringen**

Legal interim managers kiezen voor tijdelijke opdrachten om verschillende redenen: de uitdaging, de afwisseling, de professionele ontmoetingen, de onafhankelijkheid, de flexibele werkuren, enz.

Bedrijven wenden zich op hun beurt tot een legal interim manager wegens zijn snelle aanpassingsvermogen in een nieuwe omgeving.

In het kader van zijn beroep is het dus van belang dat een consultant regelmatig verscheidene opdrachten aanneemt. Zo kan hij zich langzamerhand ontplooiën tot een bedreven legal interim manager, die in staat is aan de vraag van zijn cliënten te voldoen, en die tegelijkertijd zijn vooropgestelde professionele doelen kan verwezenlijken.

Daarom stel ik voor dat iedere legal interim manager de volgende twee principes in het achterhoofd houdt:

- Interessante voorgaande missies zijn van nut in de zoektocht naar een volgende opdracht, aangezien de toekomstige cliënt zeker zal zijn dat hij voor een "echte" legal interim manager kiest, die al talrijke gelijkaardige ervaringen heeft opgedaan.

- Een missie die te lang duurt dreigt zowel de legal interim manager als de cliënt teleur te stellen: de legal interim manager zal de indruk krijgen de voordelen van zijn statuut als externe consultant (onafhankelijkheid, uitdaging, enz.) te verliezen, zonder te profiteren van de voordelen van een werknemersstatuut (carrière mogelijkheden, deelname aan bedrijfsprojecten, opleidingen, enz.). De cliënt zal dan weer het gevoel hebben dat de betrokkenheid van de legal interim manager gaandeweg afzwakt.

Vermenigvuldig dus uw ervaringen, maar verlies niet uit het oog dat elke missie tot het einde volbracht moet worden, d.w.z. totdat uw opdrachtgever tevreden is met de geleverde diensten en totdat u beiden van mening bent dat het vooropgestelde doel volledig bereikt is.

#### **Tip nr. 8: Wees pragmatisch**

Juridisch advies voor een bedrijf moet op pragmatische wijze verleend worden. Met andere woorden: het advies moet in de praktijk kunnen toegepast worden. Zo niet, is het advies nutteloos.

Ik benadruk voor de legal interim managers die voor mij een missie gaan uitvoeren om, tijdens hun gesprek, hun capaciteiten aan te tonen om concreet advies te verlenen, dat onmiddellijk bruikbaar is

voor de klant. Ongeacht of deze persoon dossierbeheerder of algemeen directeur is, deze richtlijn blijft gelden.

Dit geldt des te meer voor zij die voor het eerst op missie in een bedrijf gaan na jaren aan de balie. De service die verwacht wordt, is helemaal anders:

- Bedrijfsjuristen doen in het algemeen beroep op advocaten voor hun gerichte kennis in een concrete materie, van wie verwacht wordt dat ze een gedetailleerd advies leveren voorzien van nuttige referenties waardoor het dossier in kwestie kan voorbereid worden om nadien voor het directiecomité verdedigd te worden;
- De klant van de bedrijfsjurist verwacht echter een snelle en praktische oplossing voor een concreet probleem. Deze bekommert zich niet over de redenering erachter en wenst nog minder overspoeld te worden met leerstellige en op de rechtspraak betrekking hebbende referenties die hij - al dan niet terecht - overbodig acht. Hij wil eerder een gericht advies dat makkelijk te vatten valt en dat hij onmiddellijk kan gebruiken om verder te gaan: een e-mail van enkele zinnen met een duidelijke conclusie, correcties die onmiddellijk in een document worden aangebracht, een checklist die hij kan opnieuw kan gebruiken, een tabel, een praktische fiche met gemakkelijk te interpreteren richtlijnen enz.

Om af te sluiten raad ik u aan uzelf de volgende vraag te stellen wanneer u uw advies naar de betrokken persoon stuurt: "Als ik me in de plaats van mijn klant stel, helpt dit antwoord me dan direct vooruit?"

### **Tip nr.9: Leer over uw cliënt**

De duur van legal interim-missies kan sterk uiteenlopen: de opdrachten kunnen heel kort zijn (slechts enkele dagen), of heel lang (een jaar of meer). Vaak is de duur van de opdracht niet vanaf het begin bekend. Drie maanden kunnen snel verlengd worden indien alles goed verloopt tussen de betrokken partijen. Wanneer deze verlengingen elkaar blijven opvolgen, kan een korte opdracht zowaar uitmonden in een maandenlange onderdompeling in het bedrijf.

In ieder geval moet de legal interim manager een sterke interesse tonen voor de activiteiten van zijn cliënt. Hoe meer hij afweet van het bedrijf waarin hij zijn opdracht volbrengt, hoe meer de kwaliteit van zijn werk gewaardeerd zal worden. Tijdens uw missie zal de leerfase bijna automatisch verlopen, aangezien u als jurist op korte tijd veel kan leren.

Aarzel echter niet om uw voorbereidingen te treffen voordat u in het bedrijf begint, zodat u gedetailleerde en gerichte juridische adviezen kan geven. Internet is hier uiterst geschikt voor. Indien u de producten en diensten van uw cliënt al vanaf de eerste dag kent, zal u meteen een sterke indruk maken.

Naast een goede voorafgaande voorbereiding, is het eveneens aan te raden u tijdens de volledige missie te interesseren voor het bedrijf waarvoor u werkt.

Zo krijgt u een beter zicht op het geheel en op de inzet, zodat u de risico's juist kan inschatten voordat u advies geeft.

Hieronder enkele tips om u zo goed mogelijk te informeren:

- Lees de interne website van het bedrijf (intranet), waarop veel informatie terug te vinden is, zoals bijvoorbeeld de cijfers van de recente bedrijfsprestaties of informatie over belangrijke veranderingen op managementniveau, over nieuw gesloten partnerschappen, over "gesloten deals" enz.
- Lees de persartikels die over uw cliënt verschenen zijn. Deze zullen u niet enkel informeren, maar ook van nut zijn om uw cliënt te helpen reageren op bepaalde informatie die vals is of negatief voor het imago van uw cliënt.
- Praat met de werknemers van het bedrijf waarvoor u gaat werken. Vaak werken ze al jarenlang 5 dagen per week in het bedrijf. Uw collega's zullen u helpen het bedrijf beter te begrijpen, vooral wat de "identiteit" en de basiswaarden van het bedrijf betreft.

Tot slot moet een legal interim manager volgens mij een soort van kameleon zijn, die in staat is om zich aan te passen aan elke nieuwe omgeving. Om zich snel en efficiënt te kunnen aanpassen, moet men eerst en vooral het terrein waarop men zich bevindt onderzoeken, voorbereiden en goed leren kennen.

### **Tip nr. 10: Deel uw agenda**

Legal interim managers zijn van nature en uit vrije wil zeer onafhankelijk ingesteld. Indien u kiest voor een dergelijke carrière, betekent dit doorgaans dat u onder andere op zoek bent naar professionele ervaringen op een hoog niveau, maar er tegelijkertijd naar streeft om uw onafhankelijkheid te bewaren, of het nu gaat om keuzevrijheid op het vlak van aangeboden consultatiemissies, of om het plannen van uw werkuren.

Legal interim managers hebben bovendien meerdere agenda's: een agenda voor de lopende missies,

één voor hun eventuele advocatenkabinet en één voor hun diverse professionele activiteiten (opleidingen, clubs, ...). Dit is een van de elementen die de legal interim manager van de bedrijfsjurist onderscheidt.

Het is heel normaal dat de legal interim manager zijn uren dusdanig schikt dat zijn verschillende agenda's elkaar zo goed mogelijk aanvullen (op voorwaarde dat zijn missies hierdoor niet in het gedrang komen natuurlijk). Bijgevolg moet de cliënt openstaan voor flexibiliteit: een zitting, een zakelijke lunch of een vergadering kunnen af en toe stoorzenders zijn tijdens een dag die in eerste instantie gereserveerd werd voor de lopende missie.

Om deze korte afwezigheden zo goed mogelijk te beheren, raad ik legal interim managers aan om hun agenda met hun collega's te delen. Gemakshalve is het verkieslijk de agenda te delen met de assistent van het departement, zodat hij of zij altijd de personen die naar u op zoek zijn het uur van uw terugkomst kan meegeven.

Voor een van onze cliënten van **Legalia**, bijvoorbeeld, hebben wij een regel ingevoerd die stelt dat de consultant zo goed als mogelijk zijn afwezigheden minstens 15 dagen op voorhand noteert in een agenda die gedeeld wordt met de gehele juridische dienst. De cliënt, die deze afwezigheden verontrustend vond, kreeg zo de kans om op voorhand rekening te houden met deze afspraken en een optimale werkplanning op te stellen.

Zoals u in de praktijk wel zal merken, is het echt niet moeilijk om dit principe toe te passen. Het zal uw werk vlotter doen verlopen en u veel gemoedsrust bezorgen tijdens de uitvoering van een legal interim-missie.

Denk er dus aan wanneer u op missie bent: **deel uw agenda!**