

Lean og Legal Risk Management¹

af Marianne Edler von Eyben² og Jon Iversen³



Marianne Edler von Eyben mey@pfa.dk

Risikostyring og procesoptimering er kommet på agendaen i forsikringselskaberne. Mange juridiske afdelinger er derfor begyndt at arbejde systematisk med legal risk management, som beskrevet nedenfor. Men det er ikke blot i relation til risikostyring, at juridiske afdelinger kan hente inspiration fra de initiativer, der er igangsat i andre af virksomhedens afdelinger.

Et andet styringsværktøj er Lean. Denne artikel indledes med en kort beskrivelse af legal risk management og Lean, hvorefter den forsøger at give et bud på, hvorledes en juridisk afdeling med fordel kan arbejde med Lean og de principper og værktøjer, der er knyttet hertil.



Jon Iversen joniv@dsb.dk

I. Legal Risk Management

Legal risk management spiller naturligvis en væsentlig rolle i relation til overholdelse af love og regler; men juridiske forhold er også af stor vigtighed i relation til de tre øvrige risikostyringsformer under paraplyen enterprise risk management jævnfør strukturen og rammerne udviklet af PricewaterhouseCoopers på vegne af den amerikanske organisation Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).⁴ Denne såkaldte COSO-rapport sætter antagelig rammerne for debatten om enterprise risk management i de kommende år.

Grafisk kan samspillet mellem legal risk management og de fire risikostyringsformer

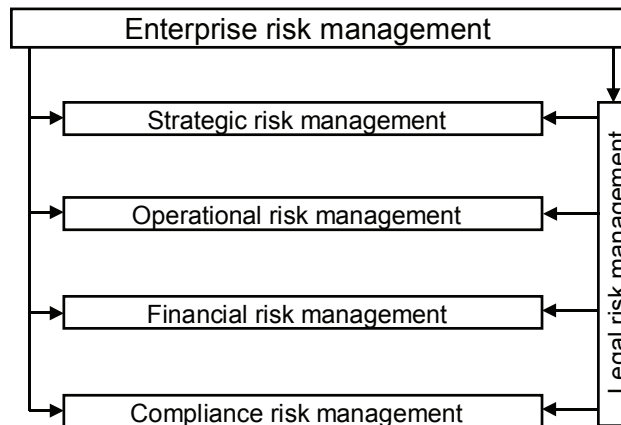
under enterprise risk management-modellen illustreres med figur 1.

Legal risk management handler om at være på forkant med udviklingen og i videst muligt omfang forhindre, at juridiske problemer opstår, eller at juridiske muligheder overses. Juridisk afdeling/juridiske rådgivere undgår derved at skulle agere i rollen som ”brand-slukker“, når først problemerne har indfundet sig, eller at skulle ærgre sig over en forpasset mulighed. Det udgør også en risiko, hvis juridiske muligheder overses, som kunne have været værdiskabende for virksomheden.

Marianne Edler von Eyben er ansat som seniorspecialist og projektleder i Kundeservicestaben i PFA Pension.

Jon Iversen arbejder p.t. som General Counsel hos DSB.

Figur 1: Legal Risk Management grafisk



Helt kort kan legal risk management defineres som:

”Identifikation, vurdering, håndtering, kontrol, overvågning og kommunikation af og om juridiske muligheder og risici.”

Et godt legal risk management-system sikrer sunde juridiske rutiner i virksomheden generelt, internt i juridisk afdeling, mellem juridisk afdeling og virksomhedens øvrige afdelinger, mellem juridisk afdeling og eksterne advokater, samt sikring af at disse rutiner løbende kontrolleres, evalueres, tilpasses og udbygges i takt med, at virksomheden, samfundet og lovgivningen udvikler sig.⁵ Har virksomheden ikke implementeret et effektivt legal risk management-system, er der risiko for, at virksomheden mister eller går glip af muligheden for at skabe stakeholder value.

I forbindelse med implementeringen af et legal risk management-system, er det naturligvis vigtigt, at juridisk afdeling anvender sit budget på den mest cost-effective måde og udnytter sine juristers kompetencer optimalt. Det er i denne sammenhæng, at Lean kan være til inspiration.

2. Lean

2.1 Introduktion

Hvad er Lean? Et modeord eller en tankegang? In i dag, out i morgen?

Det er forfatterens opfattelse, at Lean er kommet for at blive, og at Lean-principperne kan være til inspiration for juridiske afdelinger i såvel produktions- som servicevirksomheder. Lean identificeres ofte med Toyotas bilfabrikker, der har praktiseret Lean-tankegangen siden midten af forrige århundrede, hvor Toyotas produktionsdirektør hr. Ohno indledte arbejdet med det såkaldte Toyota Production System. Det er imidlertid ikke kun produktionsvirksomheder, der med fordel kan benytte Lean. Servicevirksomheder kan også have stort udbytte ved at anvende principperne. I Danmark bliver Lean i dag anvendt af blandt andet sundhedsvæsnet i Frederiksborg Amt og PFA Pension.

Lean (mager) betyder trimmet til nye aktiviteter og udfordringer. Ved at skære spild væk i de enkelte arbejdsprocesser og sætte kunden i centrum for den værdiskabelse, som virksomheden har sat som mål for sin berettigelse, opnås det mest optimale resultat for både virksomhed og kunde. Ud over at det

naturligvis er økonomisk fordelagtigt for begge parter, hvis virksomheden forøger sin produktivitet, er det en juridisk sidegevinst, at virksomheden gennem Lean kommer til at kende sine processer bedre og dermed de juridiske risici, som virksomheden er eksponeret for.

I relation til juridiske afdelinger, vil det være brugere af afdelingen, der er kunder, og det er med dette for øje, at juridiske afdelinger bør læse de følgende afsnit.

2.2 Lean's fem principper

Lean bygger grundlæggende på følgende fem principper:

1. Value (hvad giver værdi for kunden)
2. Value Stream (værdistrømmen fra ide til slutprodukt)
3. Flow (få bevægelse i processen og undgå stop)
4. Pull (fremstil kun det, der er efterspurgt af kunden)
5. Perfection (produktion af det kunden ønsker, når han ønsker det, til en fornuftig pris og med et minimum af spild)

Tilsvarende principper kan med fordel være ledestjerner også for juridiske afdelinger.

Identifikation af indsatsområder indenfor hvert af de fem principper kan ikke gennemføres en gang for alle, men vil være en "rejse" bestående af løbende forbedringer. Derfor taler Lean-praktikere også om "Lean rejsen".

2.3 Spild

Som nævnt handler Lean om at skære spild væk i de enkelte arbejdsprocesser. I relation til produktionsvirksomheder blev der oprindeligt opregnet syv former for spild:

1. Transport
2. Lager
3. Bevægelse
4. Ventetid
5. Overproduktion
6. Overbearbejdelse
7. Fejl ved produkterne

I servicevirksomheder kan spild relatere sig til:

1. Duplikering af data
2. Unødvendige bevægelser (eksempelvis at skulle gå flere gange ud til en printer for at kontrollere, at et dokument er korrekt udskrevet)
3. Uklar kommunikation
4. Ukorrekte lagre (eksempelvis i form af mangel på papir og kuverter til kundernes breve)
5. Manglende kundefokus
6. Fejl i serviceleverancen

I begge virksomhedstyper ses også de mere bløde kilder til spild:

1. Fremstilling af forkerte produkter/serviceydelser,
2. Unødvendige systemer
3. Ressourcespild
4. Udnyttede menneskelige ressourcer

Hvor førstnævnte former for spild vil blive behandlet i de kommende afsnit af denne artikel, finder vi, at det er relevant i dette indledende afsnit kort at omtale de udnyttede menneskelige ressourcer i relation til juridiske afdelinger.

Da virksomhedsjurister ofte er nogle af virksomhedens bedre velbetalte ansatte, bør de ikke udføre arbejde, som ikke udnytter deres kompetencer optimalt. Sker dette alligevel, vil det med en engelsk betegnelse medføre "opportunity costs" – omkostninger, der er en følge af, at juristen kunne have anvendt sin tid på noget mere værdiskabende. Af samme grund er antallet af såkaldte para-legals da også forøget kraftigt i de senere år, specielt i USA og Storbritannien. Para-legals assisterer juristerne med diverse tidskrævende opgaver, der ikke kræver indgående juridisk indsigt, hvorved tid frigives til, at juristernes fulde værdi kommer virksomheden til gode.

Tilsvarende bør virksomhedsjurister benyttes til det, de er bedst til – nemlig juridisk rådgivning. Desværre ses ofte, at virksom-

hedsjurister involveres i et utal af ikke-juridiske opgaver, der optager juristernes tid i større eller mindre omfang, herunder udarbejdelse af standardbreve for ledelsen og behandling af rutineklagesager, som de berørte business units lige så godt kunne have behandlet selv.

Det er naturligvis vanskeligt klart at definere, hvad der bør falde inden og udenfor juridisk afdelings arbejdsopgaver. I stedet kan en sondring foretages mellem værdifulde juridiske opgaver og sådanne opgaver, juristerne kan løse, men som har begrænset værdi. Med henblik på at optimere og effektivisere juridisk afdeling er det vigtigt, at lederen af juridisk afdeling har overblik over omfanget af begge type opgaver, hvorefter juristernes tid i videst muligt omfang allokeres til opgaver, der er af maksimal værdi for virksomheden og dermed virksomhedens kunder. Følgende spørgsmål kan være til inspiration:⁶

1. Er virksomheden villig til at betale en ekstern advokat for at løse opgaven? Er dette langt fra tilfældet, taler det for, at virksomhedsjuristens tid kunne bruges bedre.
2. Kunne en ikke-jurist løse opgaven lige så godt?
3. Er de juridiske risici forbundet med opgaven ubetydelige eller usandsynlige?
4. Hvordan gør andre virksomheders juridiske afdelinger indenfor samme branche? Hvis de ikke benytter jurister til den pågældende opgave, er det sandsynligt, at juristens tid ikke bruges optimalt.

Problemet er ofte størst i decentrale juridiske organisationer, hvor de enkelte jurister ikke refererer til en juridisk chef, men i stedet til en chef med ikke-juridisk uddannelse. Sidstnævnte har ofte en tendens til at tildele juristerne opgaver, der ikke udnytter deres juridiske kompetencer optimalt. Tilsvarende gælder, hvis en virksomhed har gennemgået en større afskedigelsesrunde, og der af den grund er

mangel på intern arbejdskraft – nogle gange sættes virksomhedsjuristerne herefter til at udføre mindre værdifuldt arbejde, som for eksempel at varetage dokumenthåndtering. Og er en opgave først allokeret til en jurist, er det svært at slippe af med den igen. Endelig følger tildeling af uhensigtsmæssige opgaver til jurister nogle gange gamle rutiner – men hvor arbejdsprocesserne over tid er blevet standardiserede, hvorefter opgaverne ikke længere behøver at blive behandlet af en jurist.

2.4 Nyttige værktøjer

For at komme i gang med Lean er det vigtigt at kende nogle af de værktøjer, som med fordel kan anvendes. Det er imidlertid vigtigt ikke at fokusere for meget på værktøjerne, uanset at de naturligvis kan de være anvendelige hver for sig. Det er nemlig af betydning at erindre, at Lean bør indføres end-to-end i en virksomhed for at have optimal effekt. Det nytter ikke at indføre en fantastisk Lean-løsning i et produktionsteam, hvis de informationer, som teamet indledningsvis har modtaget, er fejlbehæftede. I en sådan situation vil produktet/ydelsen uanset effektivitet i det Lean-indførende team stadig være fejlbehæftet, når den forlader teamet. Dette vil udgøre spild, hvilket er, hvad virksomheden med indførelse af Lean netop søger at eliminere.

Tilsvarende gælder, at virksomhedens legal risk management-system bør spille sammen med risikostyringen i resten af virksomheden. Et legal risk management-system bør derfor implementeres i overensstemmelse med virksomhedens risikoappetit, ligesom det er vigtigt, at juridiske risici vurderes ud fra den samme målestok, som de andre risici virksomheden er eksponeret for, og at de samme termer benyttes konsistent.

Arbejdet med Lean involverer brug af et betydeligt antal værktøjer. Ikke alle værktøjer nævnt nedenfor er oprindeligt Lean-værktøjer, men de kan alle med fordel benyttes i en Lean-sammenhæng. Det er ikke denne arti-

kels mål at opliste og beskrive dem alle, idet vi i stedet henviser til diverse bøger om Lean.³ Følgende værktøjer kan imidlertid være anvendelige også med legal risk management for øje, hvorfor vi i tilknytning til hvert værktøj har beskrevet, hvorledes juridisk afdeling med fordel kan arbejde hermed.

2.4.1 Key Performance Indicators (KPI)

Uden fastsatte mål er det umuligt at arbejde fornuftigt med Lean. Mål kan opsættes for alt. Det kan være medarbejdernes tilstedeværelse, deres arbejdsindsats, deres fejlprocenter, kundeklager med videre.

Juridiske afdelinger bør naturligvis også sætte sig mål, i hvilken forbindelse det er nødvendigt at have et fornuftigt datagrundlag. Kun derved bliver det muligt at fastslå, hvor afdelingen er nu, og herefter sætte sig et mål for, hvor afdelingen ønsker at være for eksempel om et år. Hvis en virksomhed ønsker at honorere sine virksomhedsjurister med variabel løn i form af bonus eller lignende, bliver fastsættelse af konkrete mål for juridisk afdeling naturligvis af indlysende vigtighed.

En af årsagerne til, at nogle virksomhedsjurister i sin tid forlod advokatbranchen til fordel for en virksomhed var måske, at de var grundigt trætte af tidsregistrering og fokuseringen på debiterbare timer. Det kommer derfor måske som en overraskelse for nogle virksomhedsjurister, at tidsregistrering i fremtiden formentlig også vil vinde indpas i virksomheders juridiske afdelinger, hvis de er over en vis størrelse. Dette er en helt naturlig følge af, at større juridiske afdelinger har adskillige jurister tilknyttet og anvender betydelige ressourcer, hvorfor ledelse og procesoptimering bliver af stadig større vigtighed. Det vil ikke være nødvendigt med detaljeret tidsregistrering, som det kendes fra advokatfirmaerne. For eksempel vil en ugentlig tidsregistrering af hver virksomhedsjurist ud fra en række relevante sontringer ofte være nok til at give lederen af juridisk afdeling et data-

grundlag, som han vil kunne sætte som mål for afdelingen. Følgende sontringer kan eventuelt være til inspiration:

1. Generel versus specifik juridisk rådgivning – hvor generel rådgivning er den form for juridisk rådgivning, som juridisk afdeling ofte selv vil være i stand til at yde virksomheden forudsat dens advokater ikke er overbebyrdede, mens specifik rådgivning er den form for rådgivning, som virksomheden sjældent har brug for i forbindelse med den daglige drift, og som juridisk afdeling derfor ofte ikke er fagligt kompetent til at yde. Grænsen kan løbende flyttes i takt med, at virksomheden udvikler sig. Således kan rådgivning om virksomhedsoverdragelser overføres fra kategorien specifik til generel juridisk rådgivning, hvis virksomheden beslutter sig for en aggressiv opkøbsstrategi og opretter en M&A faggruppe i sin juridiske afdeling til at bistå sig hermed.
2. Forebyggende versus defensiv juridisk rådgivning – hvor forebyggende rådgivning relaterer sig til rådgivning, der forsøger at forhindre juridiske problemer i at opstå, mens defensiv rådgivning vedrører rådgivning på et tidspunkt, hvor de juridiske problemer allerede har materialiseret sig.
3. In-house versus ekstern juridisk rådgivning (fast advokat og ad hoc advokat)
4. Juridisk rådgivning fordelt geografisk og på juridiske enheder.

Denne registrering sammen med for eksempel brugerundersøgelser vil gøre lederen af juridisk afdeling i stand til at sætte en række mål for juridisk afdeling. Det kan være:

1. Inden [DATO] skal virksomheden nedbringe omkostningerne til ekstern juridisk rådgivning med [**] procent gennem en udvidelse af juridisk afdeling og implementering af en række salærkon-

troprocedurer i forhold til eksterne advokater.

2. Inden [DATO] skal virksomheden nedbringe omfanget af forsvarende juridisk rådgivning til [**] procent af de samlede omkostninger til juridisk rådgivning gennem en øget fokus på forebyggende juridisk rådgivning, herunder implementering af et legal risk management-system
3. Ved årets udgang skal juridisk afdeling opnå en vis score i en brugertilfreds-hedsundersøgelse.

Ud over operationelle mål kan der også opstilles diverse rapporterings-, compliance- og værdisikringsmål for juridisk afdelings virke.

2.4.2 Kaizen – løbende forbedringer

Kaizen bygger på en grundholdning om, at det vi gør godt i dag, kan vi helt sikkert gøre bedre i morgen. Det baserer sig på den enkelte medarbejders ekspertviden om, hvordan arbejdsprocesser forløber og hænger indbyrdes sammen. Det er den enkelte medarbejder, som er idemageren bag en forbedring, hvilket skaber ansvar og motivation. Det betyder samtidig, at forankringen af forandringer også er nemmere for medarbejderen at acceptere, idet han/hun jo selv har været med til at få ændringen gennemført.

I praksis kan Kaizen implementeres på mange måder. PFA Pension har valgt at holde et ugentligt stående møde af maksimalt 15 minutters varighed. Her gennemgås opfyldelsesgraden af de KPI-mål, som er registreret for den forløbne uge. Nogle KPI-mål vil være i grønt (OK), mens andre vil være i rødt (ikke OK). De røde skal medarbejderne gøre noget ved inden næste uges møde, mens de grønne skal holdes under observation. Medarbejderne bør nemlig have den grundindstilling, at selv om et KPI-mål er nået, er det måske muligt at gøre det endnu bedre. De ugentlige møder bruges ikke til at finde løsninger. Det har den ansvarlige den kommende uge til,

mens resten af teamet er forpligtet til at videregive viden, som kan hjælpe den ansvarlige.

Et legal risk management-system bør naturligvis på samme måde forankres i organisationen, ligesom udviklingen i KPI'er, som beskrevet ovenfor, løbende bør følges. Det kan for eksempel være ideer fra Kaizen-lignende møder, der medvirker til at få identificeret behovet for tilretninger og forbedringer i compliance-programmer, videnbanker, standardaftaler og manualer i indgåelse og ophør af vigtige kontrakter. Udvalgte jurister i juridisk afdeling vil typisk have ansvaret for at sikre den løbende opdatering af de enkelte dele af legal risk management-systemet.

2.4.3 De fem S'er

De fem S'er står for:

1. Sort (ryd ud)
2. Set in order (sæt på plads)
3. Shine (hold det rent)
4. Standardize (udarbejd forretningsgange)
5. Sustain (fasthold selvdisciplinen)

Ved at sætte orden og struktur på dagsordenen skabes overblik. Et rodet skrivebord, et ustruktureret arkiv, sager, som forsvinder, fordi de ikke har en præcis placering, er alle sammen steder, hvor der med enkle midler kan sættes ind. Ryd op i rodet. Placer genstandene, så de er nemme at komme til. Søg for, at den løbende oprydning finder sted og vis selvdisciplin i forsøget på at bevare overskueligheden. Derved er det muligt at undgå spild som beskrevet indledningsvis. Tænk bare på Krønikkens rationaliseringsekspert, som fik indført det skrå bord med dimser på Bella med henblik på at minimere antallet af u hensigtsmæssige bevægelser for loddedamerne og gøre det lettere for den person, der havde til opgave at fylde bordet op med dimser, at identificere mangler. Gennem indførelse af struktur og standarder forsvinder irritationen over ikke at kunne finde papirer og bilag, ligesom virksomhedens ansatte ved, hvor de skal lede, og hvad de skal gøre i forskellige situationer.

Tilsvarende gør sig gældende for juridiske afdelinger. Ved at implementere for eksempel compliance-programmer og contractual og document risk management-programmer opnår virksomheden, at det juridiske arbejde bliver sat i system, at ansvar og opgaver er klart placerede, og at juridisk viden forankres i virksomheden. Derved bliver virksomheden mindre ekspertafhængig og således mindre sårbar, hvis en nøglemedarbejder i juridisk afdeling holder ferie, bliver syg eller finder et nyt job. Da den løbende opdatering af sådanne programmer kræver en vis grad af selvdisciplin blandt afdelingens jurister, er det vigtigt, at lederen af juridisk afdeling sætter arbejdet hermed på dagsordenen samt løbende følger og belønner juristernes indsats i relation hertil.

Et område, hvor juridisk afdeling kan sætte ind med stor værdiskabende effekt for virksomheden, og hvor Lean kan være til inspiration, er virksomhedens kontrakter. Dem, der har prøvet at forhandle aftaler med forskellige personer – kvinder overfor mænd, københavnere overfor jyder, danskere overfor sydeuropæere, østeuropæere, amerikanere, asiater eller afrikanere kan nikke genkendende til, hvor forskelligt forhandlingerne ofte forløber, og hvor forskelligt slutresultatet i nogle tilfælde kan blive. Diverse undersøgelser og tests på blandt andet internationale MBA-programmer viser tilsvarende resultater. Ved for eksempel at operere med en række fornuftige standardkontrakter og i en manual i aftaleindgåelse at strukturere kontraktforhandlinger på en hensigtsmæssig måde, vil virksomheden ofte kunne skabe grundlaget for en betydelig værdiskabelse. En manual i aftaleindgåelse vil ofte indeholde en beskrivelse af et ”normalt” forhandlingsforløb, modpartens ”normale” forhandlingsudgangspunkt samt virksomhedens forhandlingsudgangspunkt, alternative bestemmelser og fall-back-klausuler med tilhørende argumentation.

Endvidere kan manualen med fordel indeholde en angivelse af en række forhandlings-

tips til brug i forskellige forhandlingssituationer. De fleste virksomheder har en række personer, som er gode til at forhandle og dermed optimere virksomhedens retsstilling. Nogle gange kan første udkast til en manual tage udgangspunkt i en række interviews med de pågældende personer, hvorved virksomheden sikrer sig, at mange års forhandlingserfaring forankres i virksomheden generelt og ikke blot findes i hovedet på enkelte personer.

Endelig bør manualen naturligvis også indeholde retningslinier for, hvornår juridisk afdelings medvirken er anbefalet, og hvilke bestemmelser der under ingen omstændigheder må ændres eller godtages uden afdelingens forudgående godkendelse. Nedenfor er opregnet en række yderligere idéer til, hvordan juridisk afdeling kan trimme sin kontraktshåndteringsfunktion i overensstemmelse med Lean-principperne:⁴

1. Benyt konsekvent de samme termer og definitioner i alle virksomhedens kontrakter, hvorved de ansatte bliver fortrolige hermed og i kontraktforhandlinger tør påtage sig ansvaret uden at involvere juridisk afdeling.
2. Brug af tjeklister for at sikre, at alle vigtige forhold i aftalen er reguleret og beskrevet på en fornuftig måde.
3. Fornuftig brug af para-legals, så juristernes tid anvendes optimalt og ”turn-around time” i juridisk afdeling nedbringes i videst muligt omfang.
4. Brug af fornuftige tærskelværdier. Små ubetydelige kontrakter bør ikke runde juridisk afdeling og optage juristernes tid.
5. Lad business units være ansvarlige for, at kontrakter runder alle relevante personer i virksomheden med henblik på input og godkendelser – på engelsk kaldet ”document sheparding” – i stedet for at juristerne bruger tid herpå. Eventuelt kan hver business unit udpege en ”contract coordinator”.

6. Få kolleger til at kommitte sig til relativt hurtige "turn-around times".
7. Etabler faggrupper – med jurister såvel som ikke-jurister som medlemmer – vedrørende de forskellige kontrakttyper og hold efter behov faglige møder for at sikre udviklingen i kontrakterne.
8. Uddan årligt relevante ansatte i forhandling og kontraktudarbejdelse og udarbejd FAQ.
9. Indgå eventuelt en aftale med et advokatfirma om at udlåne en advokat eller to i forbindelse med spidsbelastninger, hvis der for eksempel er sæsonudsving i flowet af kontrakter. Det afgørende er at være forudseende.
10. Lav oversigter – "Business Process Review" – der viser kontrakt-flowet end-to-end. Dette kan være et værdifuldt redskab i.f.m. at strømline processerne (se i øvrigt afsnittet om flow charts nedenfor).
11. Overvej brug af elektroniske dokumenthåndteringsløsninger – der findes i et utal af mere eller mindre sofistikererede versioner. Under alle omstændigheder kan det ikke anbefales, at juristers tid forbruges med arkivering og anden simpel dokumenthåndtering.

2.4.4 0-fejlstolerance

I Lean-sammenhæng betyder 0-fejlstolerance, at fejl ikke accepteres. Den pågældende medarbejder bør stoppe op med det samme og finde ud af, hvorfor fejlen er opstået og herefter gå så i gang med at rette den. Selv om rettelser kan koste i tid, for eksempel fordi medarbejderne skal videreuddannes, vil tiden normalt være givet godt ud set fra kundernes synspunkt. De fleste kunder foretrækker en fejlfri leverance lidt senere, fremfor en fejlfyldt leverance til tiden.

Ovennævnte bør naturligvis også være en ledetråd for juridiske afdelinger. Men på trods af rettidig omhu og indførelsen af kontroller

og systemer, vil der alligevel fra tid til anden opstå fejl. I relation hertil er det vigtigt, at juridisk afdeling ser på de juridiske arbejdsprocesser i den sammenhæng de indgår. Jurister kan til tider have en tendens til i for høj grad at fokusere på juridiske forhold og ikke fokusere nok på praktikken og de forretningsmæssige realiteter. Det kan derfor ikke anbefales at gå efter den optimale juridiske løsning (og 0 fejl), hvis arbejdsprocessens værdi for kunden derved forsvinder – for eksempel som følge af lange sagsbehandlingstider.

I den forbindelse kan det være relevant at arbejde med en række sondringer for at holde skidt fra kanel. Nogle juridiske arbejdsprocesser er lovregulerede, mens andre processer blot har til hensigt at optimere virksomhedens retsstilling (nogle gange med betydelig værdiforøgelse til følge). Tilsvarende vedrører nogle arbejdsprocesser decideret juridisk arbejde, mens andre vedrører kontrol heraf. Gennem arbejdet med disse og andre sondringer kan virksomheden prioritere de juridiske arbejdsprocesser i forhold til hinanden og justere omfanget heraf op og ned, med henblik på altid at optimere værdien af slutproduktet for kunden.

2.4.5 Gemba

Gemba handler om ikke at stole på tredje-håndsplysninger, men i stedet at tale direkte med de involverede parter. Fejl og uhensigtsmæssige procedurer findes på alle arbejdspladser og kan umiddelbart identificeres i relation til medarbejdernes måde at gøre tingene på. Det er vigtigt at være til stede ude i de enkelte teams og iagttagende, hvad der rent faktisk foregår i stedet for at sidde lukket inde i kontorer og mødelokaler og tro, at noget formentlig foregår på en bestemt måde.

Tilsvarende bliver juridisk rådgivning mest værdiskabende, hvis juristerne i juridisk afdeling har et indgående kendskab til virksomhedens produkter/services og arbejdsprocesser. Det kan derfor ofte anbefales som en del af et

uddannelsesforløb at sende jurister ud i de business units, som de skal yde rådgivning til. Endvidere er en sidegevinst derved ofte, at kommunikationen mellem juridisk afdeling og de pågældende business units optimeres, ligesom folk kommer til både at kende hinanden og de processer, som måske kan eller bør optimeres juridisk.

2.4.6 Flow Charts

For at lette identificeringen af spild anvender Lean en række forskellige flow charts, herunder blandt andet:

1. Spagetti-diagrammer
2. Value Stream Map
3. Swimlanes

Brugen af flow charts kan medvirke til at identificere indsatsområder i relation til spild eller kritiske ansvarsskift og vil kunne være til inspiration også for juridiske afdelinger.

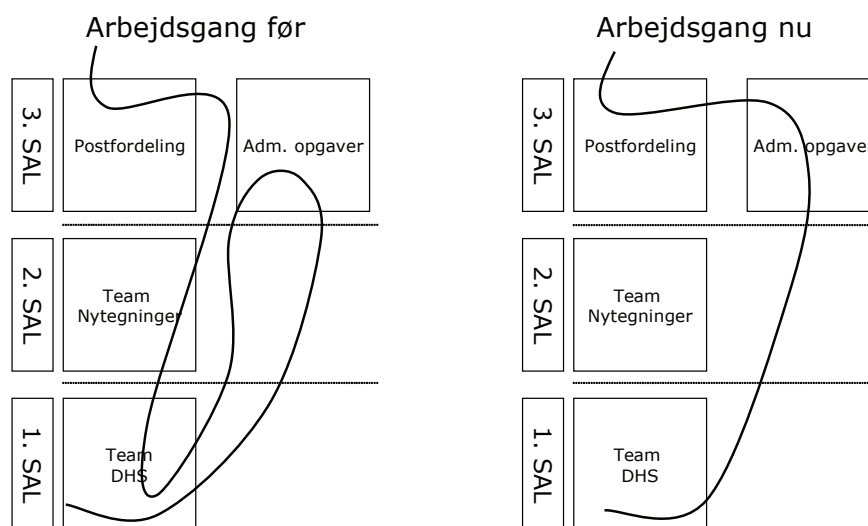
Nedenfor vises to spagetti-diagrammer (figur 2) henholdsvis før og efter en forbedring. For en juridisk afdeling kunne situationen være, at den i stedet for at blive kontaktet en

enkelt gang i forbindelse med en konkret aftaleindgåelse, unødigt bliver kontaktet to eller flere gange med dårlig udnyttelse af ressourcer og tidsspilde til følge. En manual i indgåelse af denne type aftaler kan medvirke til at formindske denne form for spild.

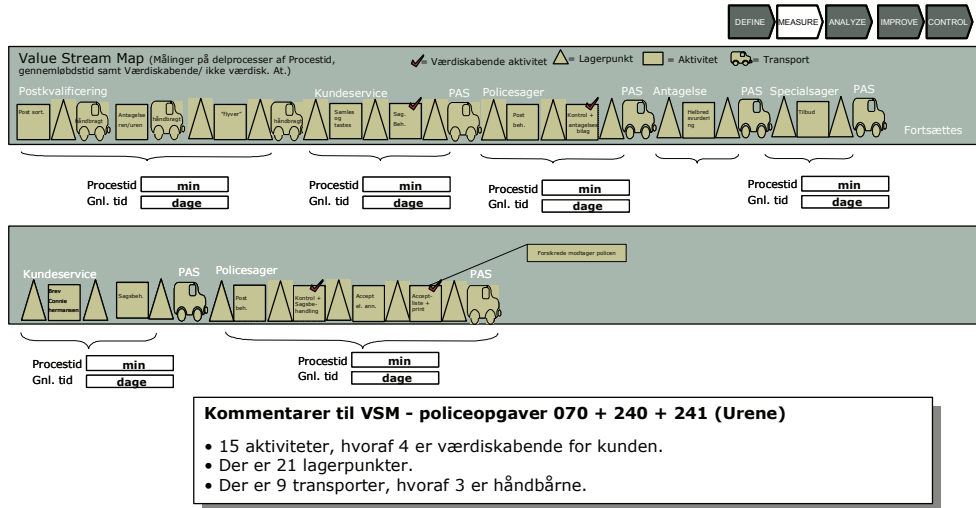
Value Stream Map (figur 3) viser, hvor lang tid det tager at gennemføre de enkelte delprocesser i en generel arbejdsproces. For en juridisk afdeling kunne der være tale om visse rutineundersøgelser i forbindelse med indgåelse af ofte forekommende standardaftaler. Value Stream Map kan medvirke til at identificere spild i form af for høj gennemløbstid i forhold til, hvor længe juristen reelt arbejder med opgaven.

Swimlane-figuren (figur 4) viser, hvilke ansvarsskift der indgår i en konkret arbejdsproces. For juridiske afdelinger kan figuren for eksempel være til hjælp i forbindelse med vurderingen af eventuelle ansvarsskift i visse compliance-procedurer. Samtidig kan figuren medvirke til at identificere processer, som med fordel kan slås sammen/elimineres.

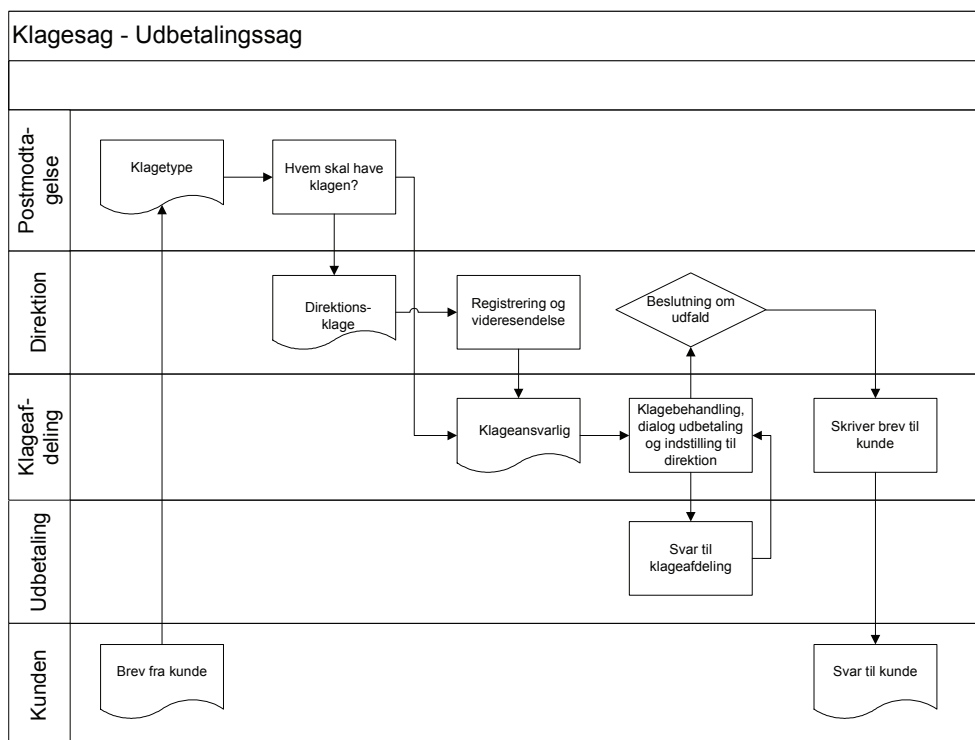
Figur 2: Spagetti-diagram



Figur 3: Value Stream Map



Figur 4: Swimlane-figur



3. Konklusion

Ovenstående gennemgang af Lean i sammenhæng med legal risk management viser, at juridiske afdelinger med fordel kan arbejde med Lean-principper og værktøjer i forbindelse med implementeringen og den løbende tilretning af et legal risk management-system.

Lean kan blandt andet medvirke til at sikre forankringen af et legal risk management-system, fordi virksomhedens ansatte via egne Kaizen-forslag og de fundne løsninger motiveres til selv at tage ansvar for implementeringen og den løbende forbedring af systemet. Lean kan endvidere gøre det nemmere at identificere forskellige former for spild med henblik på få mest ud af juridisk afdelings budget, ligesom arbejdet med Lean vil medvirke til at juridisk afdeling sørger for for altid at sætte kunden (brugerne af afdelingen) i centrum.

Endelig kan Lean medvirke til at sikre, at juridisk afdeling får en række engagerede og tilfredse jurister, fordi deres juridiske kompetencer anvendes optimalt til fordel for både juristerne og virksomheden.⁹

Noter

¹ En stor tak for værdifulde kommentarer og input fra Katrine Rohde, Senior Manager og Lean-ekspert i PricewaterhouseCoopers. For god ordens skyld bemærkes, at ansvaret for indholdet af denne artikel naturligvis alene er forfatterens.

² Marianne Edler von Eyben er ansat som senior-specialist og projektleder i Kundeservicestaben i PFA Pension. I tre år arbejdede hun som Lean-specialist. PFA Pension er den første private finansielle virksomhed, som med succes har indført Lean. Marianne er uddannet cand.jur. og har arbejdet som sådan både i PFA Pension, hvor hun har været med til at stifte juridisk afdeling, samt i retshjælpsafdelingerne i Codan og Hafnia.

³ Jon Iversen arbejder p.t. som General Counsel hos DSB og har tidligere arbejdet som Senior Manager hos PricewaterhouseCoopers og som Head of Legal, CEE & Asia i medicinalvirksomheden Actavis. Han er forfatter til adskillige bøger og artikler om Legal Risk Management og dermed relaterede emner.

⁴ Se hjemmesiden www.coso.org.

⁵ En kortfattet beskrivelse af legal risk management findes i artiklen af Jon Iversen, "Legal Risk Management", Revision & Regnskabsvæsen, november 2005. I øvrigt henvises til bogen af Jon Iversen, "Legal Risk Management", Forlaget Thomson, november 2004, ISBN 87-619-0965-3.

⁶ Cf. Rees W. Morrison, "Trim the Fat From Your Law Department", Legal Times, 1. august 2005.

⁷ Læs med fordel den danske oversættelse ved Jacob Austad og Bjarke Blöndal af John Bichenos bog "Den nye Lean Værktøjskasse", udgivet af Lean Team Danmark, København 2004, ISBN 87-990316-0-4. Bogen kan bestilles på www.leanteam.dk.

⁸ Se også Jonathan P. Bellis, "Improving the Contraction Function", 10. december 2003 og Rees W. Morrison, "Drowning in contracts?", Legal Times, 21. november 2005.

⁹ Dele af artiklen er tidligere bragt i Revision & Regnskabsvæsen 4/2006.