

## Amsterdam University of Applied Sciences

### Legal management, het realiseren van juridische kwaliteit

Mein, Arnt; Timmer, Ivar

**Publication date**

2018

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Legal management.

**License**

CC BY-NC-SA

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Mein, A., & Timmer, I. (2018). Legal management, het realiseren van juridische kwaliteit. In I. Timmer, & A. Mein (Eds.), *Legal management. : realiseren van juridische kwaliteit* (pp. 11-26). Boom Juridisch.

**General rights**

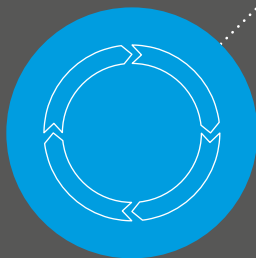
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# LEGAL MANAGEMENT ELEMENT

Realiseren van juridische kwaliteit



Ivar Timmer & Arnt Mein (red.)

Boomjuridisch

# LEGAL MANAGEMENT

Realiseren van  
juridische kwaliteit

**Ivar Timmer & Arnt Mein (red.)**

Lectoraat Legal Management  
Hogeschool van Amsterdam

Boom juridisch  
Den Haag  
2018

Omslagontwerp en opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

© 2018 I. Timmer & A. Mein (red.) | Boom juridisch

*Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

*Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).*

*No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.*

ISBN 978-94-6290-423-1  
ISBN 978-94-6274-804-0 (e-book)  
NUR 820

[www.boomjuridisch.nl](http://www.boomjuridisch.nl)

# LEGAL MANAGEMENT, HET REALISEREN VAN JURIDISCHE KWALITEIT

Arnt Mein & Ivar Timmer

## 1.1 Inleiding

*Necessity is the mother of invention.* Juridische professionals in organisaties helpen hun organisaties juridische risico's te beheersen en juridische kansen te benutten. Daarbij is de afgelopen decennia omvang en complexiteit van regelgeving sterk toegenomen en zijn – interne en externe – cliënten en burgers veeleisender en mondiger geworden. Plaats deze ontwikkeling tegen een achtergrond van snelle digitalisering, internationalisering en een sterke (sociale)mediacultuur, waarin (juridische) schandalen snel in het nieuws zijn, en het is duidelijk dat de rol van juridische professionals de afgelopen decennia sterk gewijzigd is en nog steeds verandert. Het klassiek-juridische palet aan denk- en handelwijzen biedt onvoldoende oplossingen voor veel praktijkvragen waar de hedendaagse juridische professional zich mee geconfronteerd ziet. De van oudsher wat gesloten rechtspraktijk opent zich onder deze druk steeds meer voor invloeden en benaderingen van buitenaf. Zo zijn de afgelopen decennia stromingen ontstaan als *compliance*, *legal risk management*, *legal project management* en *legal design*. Veel van deze stromingen zijn nog maar beperkt uitgekristalliseerd, maar onderdelen hebben zich vaak wel in andere beroepscontexten bewezen. In potentie bieden zij praktische oplossingen en handvatten voor de rechtspraktijk en verdienen zij nader onderzoek en bespiegeling.

De rode draad in deze uitgave is hoe juridische professionals in organisaties een zo hoog mogelijke juridische kwaliteit trachten te realiseren. *Juridische kwaliteit* in deze zin betekent niet 'kwaliteit op het niveau van een afzonderlijke juridische casus', maar 'kwaliteit op het niveau van de bedrijfsvoering van organisaties'. Voor veel juridische professionals is deze invalshoek nog niet vanzelfsprekend. In de klassiek-juridische opleiding ligt de nadruk op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden om juridische casuïstiek te analyseren en met betrekking tot een specifieke casus een onderbouwd standpunt in te nemen. Aan de vraag hoe regelgeving binnen een organisatie kan worden geïmplementeerd, hoe daarbij risico's moeten worden geprioriteerd en welke rol, bijvoorbeeld, communicatie en technologie daarbij kunnen spelen, wordt hooguit zijdelings aandacht besteed.

Eenmaal werkzaam in de praktijk worden juristen, of ze nu willen of niet, wel geconfronteerd met de noodzaak om zich te bekommeren om 'casusoverstijgende' juridische kwaliteit. Zo gaf in Nederland in de jaren negentig van de vorige eeuw een aantal incidenten aanleiding tot systematische aandacht binnen gemeenten voor de juridische kwaliteit van het werk, zoals de Cetecoaffaire in de provincie Zuid-Holland en de Groninger Kredietbankaffaire. Bij die affaires werden door 'ondernemende' ambtenaren juridische waarborgen en controlemechanismen veronachtzaamd, waardoor de betrokken organisaties omvangrijke financiële en reputatieschade opliepen. In het bedrijfsleven was onder invloed van eerdere, vergelijkbare gebeurtenissen al een beweging naar risicomanagement en *compliance* ingezet, die ook gevolgen had voor de rol van juristen in organisaties. Recentere affaires, zoals het LIBOR-schandaal in de financiële sector en het gebruik van 'sjoemelsoftware' in de auto-industrie, gecombineerd met de soms astronomische hoge boetes van toezichthouders, onderstrepen de urgentie van dit thema.

Anno 2017 wordt, zowel in de publieke als private sector, nut en noodzaak onderkend van het op structurele wijze beheersen, bewaken en verbeteren van de juridische kwaliteit. Er staat immers te veel op het spel. Wanneer juridische risico's onvoldoende worden onderkend en afgedekt, kan in de huidige, gejuridiseerde samenleving het voortbestaan van organisaties worden bedreigd.

Tegen deze achtergrond is de afgelopen decennia, in verschillende sectoren van de rechtspraktijk en onder verschillende noemers, een nieuwe discipline ontstaan. Deze discipline benadert de juridische functie van organisaties integraal en vanuit een organisatiekundig perspectief, met als belangrijk doel het borgen en verbeteren van de juridische kwaliteit van alle producten en diensten van organisaties. Wij noemen deze discipline, in navolging van professionals en experts: *legal management*. Zij is uit haar aard multidisciplinair en combineert het juridisch perspectief met inzichten uit vakgebieden als organisatiekunde, projectmanagement, procesmanagement, *design*-denken, ethiek, communicatie en risicomanagement. Deze benadering doet recht aan de veelheid aan aspecten die in de praktijk aan juridische vraagstukken verbonden kunnen zijn. Deze nieuwe discipline is vertrekpunt voor het praktijkgerichte onderzoek binnen het lectoraat Legal Management van de Hogeschool van Amsterdam en het onderwerp van deze bundel, waarin bijdragen van experts uit wetenschap en praktijk worden gecombineerd.<sup>1</sup>

In dit boek maken we de balans op. Wat is het belang, waar staan we, wat is er bereikt en hoe moet het verder? In deze bundel laten we hierover professionals uit verschillende onderdelen van de juridische beroepspraktijk aan het woord: rijksoverheid, de lokale overheid en het bedrijfsleven. Ook de advocatuur komt aan bod, maar dan in de rol van adviseur van deze sectoren. In verschillende wetenschappelijke bijdragen reflecteren experts op het fenomeen legal management in deze sectoren en duiden zij in meer algemene zin de hiervoor geschetste ontwikkelingen. Hiernaast wordt apart ingegaan op een tweetal onderwerpen die voor legal management zeer relevant zijn: (juridisch) risicomanagement en digitalisering.

In dit inleidende hoofdstuk schetsen wij eerst de contouren en ontwikkeling van de discipline legal management en de verschillende deelgebieden die in onze visie tot dit nieuwe vakgebied kunnen worden gerekend. Dit voor een beter begrip van de volgende hoofdstukken. Tot slot blikken we vooruit. Welke thema's zijn de komende jaren relevant

1] Het was ook het vertrekpunt voor de Master Legal Management die sinds 2014 aan de Hogeschool van Amsterdam wordt aangeboden.

en welke onderzoeksvragen verdienen daarom de aandacht? U, als lezer, wordt van harte uitgenodigd hierover bij het lezen van de hoofdstukken uw gedachten te laten gaan.

## 1.2 Juridische kwaliteit

Het doel van legal management is het, binnen de grenzen van beschikbare middelen, bereiken van een zo hoog mogelijk juridische kwaliteit. Het begrip juridische kwaliteit moet hierbij breed worden opgevat, is contextafhankelijk en organisatiegebonden. De context waarbinnen de organisatie opereert en de doelen die zij nastreeft, zijn in deze opvatting bepalend voor de invulling van de juridische kwaliteitseisen waaraan zij moet en wil voldoen. In overheidsorganisaties zullen de wet en de algemene beginselen van behoorlijk bestuur daarbij altijd het uitgangspunt vormen, naast aspecten als effectiviteit, uitvoerbaarheid en procedurele rechtvaardigheid. In private organisaties spelen, naast rechtmatigheid, aspecten als commerciële effectiviteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen, snelheid en klantvriendelijkheid een rol. In de praktijk is er een constante dialoog tussen de organisatie en haar omgeving over de precisering van die eisen. Een van de professionele uitdagingen binnen legal management is de spanning die hierbij kan ontstaan tussen rechtmatigheid enerzijds en aspecten als doeltreffendheid en doelmatigheid anderzijds. In het algemeen reflecteren juridische kwaliteitseisen vaak zowel de instrumentele functie als de waarborgfunctie van het recht: doelmatigheid versus rechtmatigheid (Mein, 2016a). Dit impliceert dat degenen die betrokken zijn bij het juridisch kwaliteitsmanagement telkens moeten afwegen en balanceren. Hoe kan de bedrijfsvoering van een organisatie zo worden ingericht dat de organisatiedoelen worden bereikt en de continuïteit is gegarandeerd, op een wijze die zowel doeltreffend en doelmatig is, als zorgvuldig en evenwichtig?

Om juridische kwaliteitseisen daadwerkelijk te realiseren, moet draagvlak binnen de organisatie worden gecreëerd en moet aan tal van organisatorische en personele aspecten worden voldaan. Zo moeten onder meer relevante risico's in kaart zijn gebracht, kritische procedures en formele bevoegdheden op orde zijn en kerndocumenten professioneel



en gebruiksvriendelijk zijn opgesteld.<sup>2</sup> Interne voorschriften moeten doorlopend onder de aandacht worden gebracht, kosten en termijnen gemonitord, vakkennis moet worden bijgehouden. Daarbij moet de organisatie zorgen dat hiervoor de juiste juridische expertise beschikbaar is, of dat deze bij de juiste partijen wordt ingehuurd. Voorts moet het juridische bewustzijn bij de niet-juridische professionals binnen de organisatie worden bewaakt en, zo nodig, vergroot. Gegeven de immer beperkt beschikbare tijd en middelen moeten hierbij altijd keuzes worden gemaakt. Zeker in grote organisaties is, gezien de complexiteit en omvang van deze opgave, een planmatige aanpak en het helder beleggen van taken en verantwoordelijkheden bij de top van de (juridische) organisatie onmisbaar (Schrijvers, Winter & Woestenburg, 2010; Vogel, 2015). Gegeven deze uitdagingen is in de visie van het lectoraat Legal Management een organisatiekundig perspectief op de juridische functie waardevol.

### 1.3 Ontwikkeling legal management

Juridische professionals hebben in de praktijk vanzelfsprekend altijd aandacht gehad voor meer dan alleen juridische aspecten van hun werk. Hoewel het klassiek-juridische perspectief van nature reactief is, hebben veel juristen binnen organisaties altijd beseft dat het recht vooral gebruikt moet worden om problemen te voorkomen. Zo ontstond in de jaren vijftig van de vorige eeuw in de Verenigde Staten vanuit dit perspectief de *preventive law*-beweging. Hierbij staat, vergelijkbaar met de preventieve geneeskunde, het voorkomen van problemen en het bevorderen van 'juridische gezondheid' voorop. Voor juristen in organisaties is het daarbij essentieel om tijdig in besluitvorming te worden betrokken en niet pas wanneer er al problemen zijn ontstaan. Een van de pioniers van de *preventive law*-beweging, Edward A. Dauer, merkte in dit verband op:

*'Litigation law is mostly law, preventive law is mostly facts. And the critical time for preventive lawyering is when those facts are first being born. As a lawyer speaking to business people, I would*

2] Denk bij dit laatste bijvoorbeeld aan contracten, algemene voorwaarden enerzijds en verordeningen en beleidsregels anderzijds.

*have one request of them: Please let us be involved in the making of those facts.*<sup>3</sup>

Worden juristen niet tijdig betrokken, en zorgen zij daar zelf ook niet voor, dan resteert er soms geen andere optie dan in een laat stadium negatief te adviseren. Aan het feit dat deze situaties zich voordoen danken juristen hun weinig flatteuze bijnamen als *dr. No's* en *show stoppers*. Een proactieve houding wordt gezien als een voorwaarde om dergelijke situaties zo veel mogelijk te vermijden. Al in de jaren negentig van de vorige eeuw evolueerde de preventive law-beweging uit de VS in Scandinavië dan ook tot de *proactive law*-beweging, die leidde tot de oprichting van de Nordic School of Proactive Law. Naast continue aandacht voor een proactieve houding van juridische professionals is in deze stroming ook een *business enabling* en conflictvoorkomend gebruik van contracten een belangrijke pijler.<sup>4</sup>

Ongeveer in dezelfde periode kwam in de Verenigde Staten, eveneens na verschillende schandalen en daaropvolgende wetgeving, *compliance* op als discipline binnen het management van organisaties. Hierin staat het toezicht op de naleving van juridische normen binnen een organisatie centraal.

Ook risicomanagement werd in dezelfde periode om dezelfde redenen steeds belangrijker. Waar risicomanagement oorspronkelijk primair een financieel karakter had, verbreedde dit zich tot het systematisch identificeren, beheersen en voorkomen van allerlei mogelijke bedreigingen voor organisaties. Vanuit deze visie is helder dat ook juridische professionals een rol hebben bij het risicomanagement van organisaties. Illustratief voor de verbreding van het fenomeen risicomanagement is het programma dat de Canadese overheid in 1999 introduceerde op het gebied van *legal risk management*.<sup>5</sup>

*'The process of making and carrying out decisions that reduce the frequency and severity of legal problems that prejudice the government's ability to meet its objectives successfully.'*

3] Overgenomen uit Siedel & Haapio, 2011, p. 11.

4] Zie <http://www.proactivelaw.org>.

5] Zie <http://www.justice.gc.ca/eng/rp-pr/cp-pm/eval/rep-rap/08/lrm-grj/p1.html>.

Ivar Timmer gaat in zijn bijdrage in hoofdstuk 2 nader in op de relatie tussen risicomanagement en de juridische functie.

Binnen de Nederlandse decentrale overheid, op de golven van het destijds populaire *total quality management* (ook wel: integrale kwaliteitszorg), ontstond juridische kwaliteitszorg als discipline, waar aandacht voor juridische risico's eveneens een belangrijke plek had.

In de Verenigde Staten ontwikkelt zich, gedragen door juridisch onderzoekers en docenten verbonden aan *business schools*, ook een stroming, gericht op de relatie tussen *law, strategy and competitive advantage*. Hier staat de rol die het recht kan spelen bij het bereiken van commerciële doelstellingen centraal.<sup>6</sup> Min of meer tegelijkertijd werd het binnen grotere organisaties ook gebruikelijker de eindverantwoordelijke voor de juridische functie de functietitel *general counsel* te geven. Daarmee wordt een bredere adviesrol benadrukt, die verder gaat dan alleen technisch-juridische aspecten. Deze stroming werd ondersteund door aandacht in de professionele literatuur. Het werk van Ben Heineman, voormalig general counsel van General Electric, '*High performance with high integrity*' is hiervan een bekend voorbeeld.

Deze ontwikkelingen illustreren in verschillende landen de beweging naar meer strategische en systematische aandacht voor de juridische functie van organisaties. Daarbij gaat het om de rol die het recht en de juridische functie spelen bij het bereiken van de strategie van de organisatie, waarbij structurele aandacht wordt geschonken aan de juridische kwaliteit van de stroom producten en diensten die de organisatie levert en het waarborgen dat daarvoor de passende condities aanwezig zijn. Instrumenten als risicoanalyses, protocollen, trainingsprogramma's, modellen, beslisbomen en contractmanagement-software worden hierbij ingezet om de juridische kwaliteit te bevorderen. Het uiteindelijke doel is te borgen dat de producten en diensten van de organisatie voldoen aan de daaraan door het recht, de gebruikers en de omgeving te stellen eisen, waarbij het tijdig onderkennen en beheersen van juridische risico's essentieel is (Voermans, 2006; Vogel, 2015).

6] Zie bijvoorbeeld Bird, 2011.

Gedurende deze ontwikkeling zijn langzamerhand steeds meer juridische deelprofessies ontstaan die zich vrijwel uitsluitend bezighouden met de hierboven beschreven activiteiten op het snijvlak van recht, management en organisatie. Daarbij valt allereerst te denken aan hoofden van juridische afdelingen (*general counsel*), maar ook aan de eerdergenoemde compliancemedewerkers, medewerkers juridische kwaliteitszorg en bijvoorbeeld teammanagers van bezwaar- en handhavingsafdelingen. Hiernaast zijn er nog allerlei professionals die niet altijd een juridische achtergrond hebben, maar vanuit het perspectief van legal management wel belangrijke rollen vervullen, zoals privacy officers en contractmanagers. Zij verrichten complexe taken, die de juridische functie van een organisatie naar een hoger niveau kunnen tillen en daarmee kunnen bijdragen aan het succes van organisaties.

### 1.4 Legal management binnen sectoren

In deze paragraaf gaan we nader in op de wijze waarop legal management en de aandacht voor juridische kwaliteit zich in de sectoren die we in deze bundel behandelen, hebben ontwikkeld. Daarbij zijn er tussen de sectoren relevante verschillen, maar ook veel overeenkomsten.

#### Gemeenten

Zoals hiervoor al beschreven ontstond binnen gemeenten rond de eeuwwisseling aandacht voor het nut en de noodzaak van het borgen en verbeteren van de juridische kwaliteit. Als gevolg van opeenvolgende organisatieontwikkelingen was de traditioneel centraal georganiseerde juridische functie versnipperd geraakt over verschillende diensten en/of vakafdelingen. Daarmee raakten de juristen langzaam maar zeker gemarginaliseerd (Ringeling, 2005). Juridische risico's werden hierdoor onvoldoende onderkend. Tegelijkertijd vroeg de juridisering van het openbaar bestuur juist om meer aandacht voor de juridische dimensie van het werk. Kortom, een centrale coördinatie en toetsing werd nodig gemist. Eerdergenoemde maatschappelijke incidenten deden de rest (Schrijvers, Winter & Woestenburg, 2010). Binnen veel gemeenten werden toen programma's voor juridische kwaliteitszorg geïntroduceerd,

primair geënt op beginselen uit de integrale kwaliteitszorg.<sup>7</sup>

Ze kenmerkten zich door een sterk rationele en planmatige benadering van juridische kwaliteit: *plan, do, check, act*.<sup>8</sup> Zo werden er *controllers* aangesteld en (*legal*) *audits* gehouden. In dit kader zijn in de loop der tijd verschillende methoden en modellen ontwikkeld voor juridische risicoanalyse en kwaliteitsborging en verbetering (Peij, Westerink & Winter, 2003; Winter & Westerink, 2004; Knol & Vogel, 2005; Voermans, 2006)

Het laatste decennium lijkt de aandacht voor juridische kwaliteitszorg enigszins geluwd, zoals ook de aandacht voor *total quality management* lijkt te zijn afgenomen. Alhoewel op onderdelen, bijvoorbeeld bij de kwaliteitsbewaking van meer operationele processen, waardevolle elementen zijn behouden, lijkt er in het algemeen sprake van een informelere benadering van (aspecten van) de juridische kwaliteitszorg binnen gemeenten (Mein, 2016b). Het planmatige en *top down* georganiseerde kwaliteitsmanagement is verruild voor een meer op professionele relaties gebaseerde werkwijze, waarbij veel gevergd wordt van de persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden van de moderne gemeentejurist. Het zwaartepunt ligt op het invloedrijk opereren van juristen als adviseur in uiteenlopende netwerken ter uitvoering van het beleid. Van juristen wordt vooral een flexibele en proactieve opstelling verwacht. In zijn bijdrage in hoofdstuk 5 blikt Heinrich Winter terug op deze ontwikkelingen en plaatst hij die in perspectief.

### Het Rijk

De ontwikkeling naar juridische kwaliteitszorg, zoals die zich bij de decentrale overheid voordeed, kwam binnen de Rijksoverheid minder nadrukkelijk op gang. Deels heeft dit te maken met het fundamenteel andere karakter van veel onderdelen van de Rijksoverheid. Zo staan departementen verder af van de operationele juridische praktijk en ligt het zwaartepunt op beleid en formele wetgeving. In dat laatste verband speelt juridische kwaliteit logischerwijs wel een rol, bijvoorbeeld in het kader van het wetgevingskwaliteitsbeleid.<sup>9</sup> Dat neemt niet weg

7] Denk aan het INK-model of het ISO-model.

8] Ontleend aan de zogenoemde cirkel van Deming (Deming, 1986).

9] Bijvoorbeeld in de Aanwijzingen voor de regelgeving (hoofdstuk 2).

dat er wel degelijk aandacht is voor de organisatie van de juridische functie binnen het Rijk. Zo wordt in het kader van het Programma Versterking Juridische Functie Rijk onder meer gezocht naar een optimale positionering van juristen in het beleidsproces.<sup>10</sup> Net als in het geval van de gemeenten wordt gehecht aan een flexibele en vindingrijke ondersteuning van het beleidsproces door juristen. De aandacht voor de positionering en kwaliteit van de juridische functie binnen het Rijk kreeg al eerder een impuls door de zogenoemde Securitelaffaire in 1996, toen bleek dat een groot aantal wetten en regelingen niet conform de regels in Brussel waren aangemeld. Mede als gevolg hiervan werd de *Academie voor wetgeving* en, enkele jaren later, de verwante *Academie voor overheidsjuristen* in het leven geroepen.

Naast die aandacht en getroffen maatregelen is er echter ook reden tot zorg. In zijn jaarverslag over 2015 signaleert de Raad van State een marginalisering van de juridische functie binnen het Rijk (Raad van State, 2016; Zouridis, Wierenga & Niemeijer, 2016). Juridische afdelingen spelen een steeds minder inhoudelijke rol bij de totstandkoming van beleid en wetgeving. Juridische overwegingen tellen steeds minder zwaar in (gepolitiseerde) besluitvormingsprocessen. Ook Van Lochem (2013) schetst in zijn proefschrift over de beroepshouding van wetgevingsjuristen bij de Rijksoverheid een beeld van een afkalvende en marginale positie van de overheidsjurist en groeiende kritiek op de juridische functie binnen de overheid. Zo zou die ofwel een overdaad aan regels produceren, ofwel een juridisch tekort doen ontstaan. Bert Niemeijer laat in hoofdstuk 4 zijn licht schijnen over het legal management en het streven naar juridische kwaliteit bij de Rijksoverheid.

### Het bedrijfsleven

Meer dan de decentrale en centrale overheid wordt de bedrijfsjuridische sector gekenmerkt door diversiteit. Grotere, multinationalaal opererende ondernemingen kennen middelgrote tot zeer grote juridische afdelingen en staan onder sterke invloed van internationale en, vooral, Angelsaksische ontwikkelingen. Kleinere ondernemingen hebben soms geen

10] Zie Programma Versterking Juridische Functie Rijk, 2010.

juridische afdeling, maar huren incidenteel juridische expertise in bij advocatenkantoren of andere dienstverleners. Daartussen bevinden zich bedrijven met één tot enkele juristen. Ondanks deze diversiteit zijn vragen en kwesties rondom legal management, onder invloed van ontwikkelingen zoals de opkomst van risicomangement en maatschappelijk verantwoord ondernemen, voor veel bedrijfsjuristen actueel geworden. Waar bedrijfsjuridische afdelingen voorheen een primair ondersteunende rol hadden, neemt hun belang de laatste jaren toe. In de Angelsaksische praktijk wordt gesproken van een belangrijke machtsverschuiving in de verhouding tussen de general counsel en externe advocaten (Simmons & Dinnage, 2011). Waar voorheen de *Board* zich voor strategisch advies direct wendde tot het vaste advocatenkantoor en de bedrijfsjuridische afdeling vooral zorgde voor eenvoudigere en juridisch-administratieve kwesties, is de *general counsel* nu de eerste adviseur (Kurer, 2015). Die bepaalt vervolgens of extern juridisch advies nodig is. De reden voor deze verschuiving is onder andere dat hij en zijn collega's over het algemeen beter gepositioneerd zijn om juridische risico's te identificeren en mitigeren. Hierdoor zijn zij eerder dan externe juridische adviseurs in staat om de organisatie te laten voldoen aan de steeds stringenter eisen op het gebied van compliance en legal risk management. Deze ontwikkeling valt, zeker bij grotere ondernemingen, ook in de Nederlandse praktijk te herkennen.

Uit het voorgaande volgt dat van juridische afdelingen de laatste decennia meer wordt verwacht. De vaste uitdrukking hiervoor is *more for less*: er wordt meer geëist, terwijl budgetten niet evenredig zijn gestegen. Om deze reden worden bedrijfsjuridische afdelingen ook (veel) kritischer op de juridische diensten die zij extern inhuren. Voor advocatenkantoren geldt *more for less* wellicht nog sterker. De uitdrukking is dan ook mede gepopulariseerd doordat Richard Susskind deze gebruikte in zijn standaardwerk '*The end of lawyers? Rethinking the nature of legal services*' (2008).

Susskind richtte zich met zijn boek primair op de veranderingen die technologie voor de advocatuur betekent. Harm Cammel bespreekt in hoofdstuk 7 de stand van zaken van legal management in de advocatuur, in haar hoedanigheid van juridisch adviseur van



publieke en private organisaties, en gaat daarbij in op de impact van technologische ontwikkelingen. Ontwikkelingen op het gebied van *legal tech* (software die het werk van juristen, juridische processen en procedures ondersteunt) zijn echter voor juristen in alle sectoren interessant. Dergelijke software biedt de mogelijkheid om de meer eenvoudige en repetitieve onderdelen van het werk te automatiseren. Hierdoor blijft idealiter meer tijd en ruimte voor een meer procesmatige en kwaliteitsborgende benadering. Daarnaast biedt de combinatie van toenemende zoekkracht en *legal (big) data* mogelijkheden die voorheen niet bestonden. Ivar Timmer en Rob van de Plassche staan in hoofdstuk 3 stil bij de relatie tussen digitalisering, ICT en legal management.

De implementatie van legal tech kan vanzelfsprekend niet los worden gezien van organisatorische processen binnen de organisatie, zoals contractmanagement en compliance. Ook hierdoor neemt de aandacht voor een organisatiekundig perspectief op de juridische functie toe. Legal management is daarmee ook in de bedrijfsjuridische sector zeer actueel. Bernadette van Leeuwen schetst in hoofdstuk 6 een beeld van de ontwikkelingen in deze sector.

### 1.5 Vooruitblik

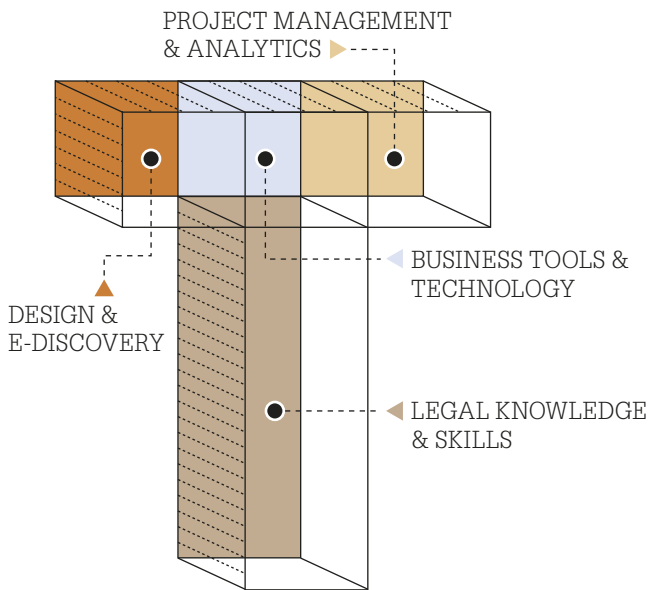
Uit deze korte sectorale schetsen komen verschillen naar voren, maar er zijn ook duidelijke parallellen te trekken. De verschillen worden logischerwijs mede bepaald door aard, omvang en cultuur van de organisatie en de sector of het krachtenveld waarin deze opereert. Een onmiskenbare trend is dat de juridische functie in alle sectoren aan verandering onderhevig is en zich verbreedt. Waar juristen zich, kort gezegd, vroeger toelegden op casusbehandeling en juridische analyse, is er sprake van verbreding naar een procesmatige borging van juridische normen en optimalisatie van juridische processen. Dit doet een beroep op kennis en vaardigheden die niet vanzelfsprekend tot de bagage van juridische professionals behoren. Zoals uit vrijwel alle bijdragen blijkt, zal technologie (of liever: *legal tech*) hierbij de komende jaren een belangrijke rol spelen.





De bredere juridische rol weerspiegelt zich ook in de discussie over de zogenoemde *T-shaped lawyers*, zoals die in de rechtspraktijk opgeld doet (Mak, 2017). Deze professional combineert specialistische juridische expertise (de staander van de T) met kennis en vaardigheden uit andere disciplines (de ligger van de T). Deze kennis van andere disciplines stelt de professional in staat om effectief samen te werken met andere disciplines en afdelingen, zoals Finance, IT, Communicatie, enzovoort. Onderstaande afbeelding komt uit het artikel van Amani Smathers in een uitgave van de American Bar Association, waarmee de discussie over nut en noodzaak van *T-shaped lawyers* aanving. Vanzelfsprekend kunnen verschillende juridische beroepscontexten om verschillende invullingen van de T vragen.

Figuur 1.1 De inhoud van de ligger en de staander van de T



Bron: R. Amani Smathers<sup>11</sup>

11] [https://www.americanbar.org/publications/law\\_practice\\_magazine/2014/july-august/the-21st-century-t-shaped-lawyer.html](https://www.americanbar.org/publications/law_practice_magazine/2014/july-august/the-21st-century-t-shaped-lawyer.html).

Vanuit de gedachte dat organisaties, in zekere zin, volledig bestaan uit processen, is de toegenomen aandacht voor een organisatiekundige en procesmatige benadering zeker gerechtvaardigd. Moderne organisaties dienen aandacht te besteden aan een efficiënte en effectieve inrichting van de juridische functie. Inzichten uit andere gebieden, zoals procesmanagement en informatietechnologie, kunnen daarbij waardevol zijn. Dit kan bovendien een verrijking betekenen van de functies van juridische professionals, waardoor deze aan aantrekkingskracht winnen. Overigens moet uit het bovenstaande niet worden geconcludeerd dat casusbehandeling, zoals behandeling van claims, bezwaar- en beroepsprocedures en dergelijke, uit organisaties zal verdwijnen. Het gaat om een verbreding van het totale juridische takenpakket, naast behandeling van of advisering in individuele casuïstiek. Daarbij kan voor sommige juridische professionals in hun functie het accent liggen op casusbehandeling, terwijl andere functies een vrijwel volledig procesmatige insteek kennen. In alle functies wordt de procesmatige benadering echter relevanter.

Een andere parallel die te trekken valt, is dat in alle sectoren een aantal professionele dilemma's speelt, die nauw met elkaar samenhangen: ten eerste de positionering van de juridische professional, ten tweede zijn opstelling en ten derde zijn legitimatie.

Allereerst is zichtbaar dat binnen organisaties wordt gezocht naar een optimale wisselwerking tussen juristen en niet-juridische professionals binnen de organisatie. Die wisselwerking vergt vaak veel energie, terwijl organisaties juist zoeken naar synergie. Hoe kunnen juristen optimaal bijdragen aan de kwaliteit van de activiteiten van de organisatie? Dat wil zeggen tijdig en volwaardig, met behoud van hun professionaliteit. Voltrekt dit proces zich informeel, op basis van het persoonlijk gezag van juristen, of formeel, op basis van verplichte advisering en procesmatige borging (zogenoemde *hard controls*)? En wat betekent dit voor de organisatie en de kwaliteit van de juridische functie? Wat heeft de organisatie hiervoor over?

In het verlengde hiervan worstelen juristen met de vraag hoe zij zich precies dienen op te stellen met het oog op het borgen en verbeteren van de juridische kwaliteit. Hoe dienen ze een creatieve en flexibele houding

vorm te geven, terwijl ze tegelijkertijd ook normbewaker zijn? Juridische professionals hebben immers ook een bijzondere verantwoordelijkheid voor het recht en de rechtstaat (Loth, 2009). Dienen zij altijd partij te kiezen voor de organisatie, dient hun houding meer neutraal te zijn of kiezen ze partij voor het recht? Met andere woorden, bewegen ze mee of bieden ze tegenwicht (Mein, 2016a)? Als ze een te principiële opstelling kiezen, dreigen ze te worden genegeerd. Al te meegaand, voelen zij zich in professioneel opzicht soms niet meer serieus genomen en verloochenen zij hun professeie...

Achter dit dilemma gaat een meer fundamentele vraag schuil: waaraan ontleent de jurist binnen de organisatie zijn (morele) gezag? Aan zijn functie binnen de organisatie of aan het recht? Scherp gesteld bewaken zij de organisatiedoelen en -continuïteit of de rechtsstaat (Loth, 2009). In welke mate hebben juristen, bij de overheid en in het bedrijfsleven, waaronder ook bedrijfsadvocaten, een rol bij het bewaken van het recht? Een keuze met betrekking tot de hiervoor geschetste dilemma's werkt onvermijdelijk door in de opstelling en positionering.

Welke keuze maken juridische professionals? Of vermijden zij een keuze? Hebben ze wel een keuze? Deze dilemma's blijven, tegen de achtergrond van een gerechtvaardigde, toegenomen aandacht voor efficiency en effectiviteit, de komende jaren belangrijke thema's bij het onderzoek van het lectoraat Legal management.

## Literatuur

- Bird, R.C. (2011). 'Law, strategy and competitive advantage'. *Connecticut Law Review* (zie [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1327795](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1327795)).
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Heineman, B.W. (2008). *High Performance with High Integrity*. Boston: Harvard Business Press.
- Knol, N. & Vogel, H.P. (2005). *Werken aan juridische kwaliteitszorg. Handboek voor de praktijk*. Den Haag: Elsevier Overheid.
- Kurer, P. (2015). *Legal and compliance risk*. Oxford: Oxford University Press.

- Lochem, P. van (2013). *Rechtsrelativering: een verkenning op het terrein van het overheidshandelen* (diss. Leiden). Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Loth, M. (2009). 'De goede jurist. Over morele moed, onafhankelijkheid en een riskante omgeving'. In: J. Kole & D. de Ruyter (red). *Code en karakter. Beroepsethiek in onderwijs, jeugdzorg en recht* (p. 113-126). Amsterdam: SWP.
- Mak, E. (2017). *The T-shaped lawyer and beyond. Rethinking legal professionalism and legal education for contemporary societies* (oratie). Den Haag: Eleven International Publishing.
- Mein, A.G. (2016). *Tegenwicht of meebewegen. Over balanceren door professionals bij de toepassing van het recht* (lectorale rede). Amsterdam: HvA Publicaties.
- Mein, A.G. & Timmer, I. (2016). *Wiens zorg is de kwaliteit? Nieuwe eisen aan juridische kwaliteitszorg binnen gemeenten*. Leiden: VJK.
- Peij, S.C., Westerink, B.G. & Winter, H.B. (2003). *Juridische kwaliteitszorg. Een organisatiekundige handleiding*. Deventer: Kluwer.
- Programma Versterking Juridische Functie Rijk (2010). *Partner in beleid*. Den Haag: Directeuren Wetgeving en Juridische Zaken.
- Raad van State (2016). *Jaarverslag 2015*. Den Haag: Raad van State.
- Ringeling, A.B. (2005). 'Kwaliteit als veelvormig ideaal'. In: Vereniging voor Juridische Kwaliteit. *Kwaliteitszorg, (n)iets voor juristen?* (p. 9-25). Leiden: VJK.
- Schrijvers, P., Winter, H. & Woestenburg, N. (2010). *Tien jaar (Vereniging) Juridische Kwaliteitszorg*. Leiden: VJK.
- Siedel, G., Haapio, H. (2011). *Proactive Law for Managers, A Hidden Source of Competitive Advantage*. Farnham: Gower Publishing.
- Simmons, O.S. & Dinnage, J.D. (2011). 'Innkeepers: A Unifying Theory of the In-House Counsel Role'. 41 *Seton Hall Law Review*, 79.
- Susskind, R. (2008). *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of legal Services*. Oxford: Oxford University Press.
- Voermans, W.J.M. (2006). *Legal audits en Quick scans bij gemeenten*. Leiden: VJK.
- Vogel, H. (2015). *Krachtige juridische kwaliteit. Over juridische kwaliteit, control en compliance bij publieke en maatschappelijke instellingen*. Zwolle: MariëburgAdvies.
- Winter, H.B. & Westerink, B.G. (2004). *Kwaliteitszorg in de rechtspraktijk*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Zouridis, S., Wierenga, W. & Niemeijer, B. (2016). 'De rechtsstaat: van sluitpost naar "Leitmotiv"'. *NJB* 2016/19, p. 1337-1342.