

Een rondetafelgesprek

# One size fits none: Competenties voor de jurist van de 21ste eeuw

Welke competenties zijn onmisbaar voor de jurist van de toekomst? Hoe bepalen veranderende cliëntbehoefte deze competenties, en waar moeten juristen die eigenlijk opdoen? Tijdens de (beroeps)-opleiding of in de praktijk? Zes professionals uit het veld gingen hierover op uitnodiging van Sdu in gesprek in een round table.

Door Joris Rietbroek



De zes kopstukken uit onderwijs en praktijk



**Bernadette van den Broek**

is opgeleid als arbeids- en organisatiepsycholoog en coach. Ze heeft diverse interim-posities vervuld op gebied van HR en persoonlijke ontwikkeling onder meer bij kantoren als Allen & Overy, Pels Rijcken en NautaDutilh. Momenteel is ze onder meer werkzaam als hoofd HR (a.i.) bij Artis. "Bij het aannemen van mensen is er veelal sprake van *bias*."



**Barbara van Koppen**

is Senior VP Corporate Center & General Counsel bij KLM. Daarnaast is ze lid van het curatorium van de post-graduate opleiding Compliance & Integriteit Management van de VU en lid van de Raad van Advies van het International Institute of Air and Space Law in Leiden. "Het legal team van KLM is geen opleidingsplek."



**Gerdo Kuiper**

is rechtsfilosoof, jurist en lector van het lectoraat Recht & Rechtvaardigheid van de Hogeschool Leiden. Ook is hij promovendus aan de UvA. Binnen het lectoraat geeft hij leiding aan zes Labs: LivingLab Omgevingswet Zuid Holland, PrivacyLab, Legal Tech & Design Lab, I.E.-Lab, Werk & Zorg Lab en het Access to Justice Lab. "Gelukkig is de hogeschool flexibel en dynamisch."



**Joost Linnemann**

is sinds 1993 verbonden aan Kennedy Van der Laan en gaf vanaf 2012 leiding aan de sectie IT-recht. Sinds 2018 is hij CEO en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de langetermijnstrategie van het kantoor. "Bewustzijn van de omgeving van de cliënt is natuurlijk belangrijk, maar kun je alleen goed ontwikkelen als je je beperkt tot een relatief klein aantal cliënten."



**Martijn Snoep**

is bestuursvoorzitter van de ACM. Hij werkte na zijn rechtenstudie 28 jaar bij De Brauw Blackstone Westbroek, met als specialisatie het mededingingsrecht. Van 2010 tot 2016 was hij managing partner van De Brauw. "Advocaten kijken door een smalle verrekijker naar hun cliënt."



**Nora Streep**

is executive manager van The Law Firm School. Ze is verantwoordelijk voor de onderwijsorganisatie en het initiëren van onderwijskundige vernieuwing, waaronder digitalisering van het onderwijs. Ze is voormalig hoogleraar Notarieel recht van de Universiteit van Utrecht. "Het onderwijs van de universiteit sluit niet meer goed aan op de praktijk."



**H**

**Harm Cammel (Voxius) geeft de voorzet.** “De behoeften van cliënten veranderen. Zij verlangen steeds bredere dienstverlening; niet alleen juridische kennis, maar bijvoorbeeld ook kennis van hun strategie en aansluiting op hun werkwijze. Dit vraagt om een bredere set competenties bij juridische dienstverlening. Herkennen jullie dit beeld? Welke competenties vinden jullie onmisbaar voor

de jurist van de toekomst, en op welk moment moeten ze die extra kennis en kunde opdoen?”

**Bernadette van den Broek (HR/psycholoog/coach):** “In mijn werk begeleid ik advocaten bij het zetten van een volgende stap, naar counsel of partner. Vaak komt dan naar voren dat ze ook verstand moeten hebben van commercialiteit en business development. Hoe bouw je je praktijk uit en vergroot je je zichtbaarheid, op een manier die bij je past? In dat kader moeten advocaten de context van de cliënt goed begrijpen en hun netwerk onderhouden. Niet alleen de klassieke koffie- en lunchafspraken, maar jezelf met al je (zelf)kennis en expertise proactief in de markt zetten. Dat vergt veel: advocaten moeten dit op hun eigen wijze leren, want voor hen geldt hetzelfde als voor cliënten: One size fits none. “De vraag is of de rechtenstudie hen dat voldoende leert.”

**Joost Linnemann (CEO Kennedy Van der Laan):** “Wij hebben een tijdje geprobeerd om onze juridische diensten te combineren met consultancy over de inzet van legal tech. We liepen helaas tegen de regels van de Orde aan, maar ook tegen een ander probleem: als we tech-advies succesvol willen aanbieden aan onze cliënten, dan moeten onze eigen mensen ook bekend zijn met de techniek. Dat bleek onvoldoende het geval. Veel van onze advocaten hebben een basale interesse, maar missen de ervaring. Daarom zetten wij nu eerst in op interne inzet van legal tech. Maar natuurlijk is onze hoop ook gericht op de volgende generatie die nu aan het studeren is. Wat er op het vlak van tech gebeurt in onderwijsland, is daarom zeer relevant voor ons.”

**Barbara van Koppen (Chief Legal KLM):** “Voor ons geldt: KLM is geen opleidingsplek. Met een compact en kundig legal team van

“

‘Een breder georiënteerde opleiding moet vanuit de advocatuur komen’

“

‘Er is veel te verbeteren aan de competentie omgevingsbewustzijn’

tien mensen bestieren we het hele bedrijf. Bij ons is daarom geen tijd en ruimte om je juridische carrière vorm te geven. Het opleidingsstuk leggen we daarom graag neer bij de advocatuur. Er zijn legio advocaten die de advocatuur na drie tot vijf jaar voor gezien houden. Dat geeft ons op de arbeidsmarkt keuze uit een breed aanbod van advocaten met relevante competenties en skills. Dus als je mij vraagt waar een breder georiënteerde opleiding vandaan moet komen, dan zeg ik ‘de advocatuur’. Al is het natuurlijk belangrijk dat de rechtenstudie zelf relevant blijft. Al die dikke boeken waar studenten nog steeds mee werken, staan te ver af van de hedendaagse realiteit.”

**Omgevingsbewustzijn en ethiek**

**Harm Cammel:** “Martijn, je was als managing partner van De Brauw al uitgesproken vóór toelating van andere profielen tot de advocatuur, met het oog op meer diversiteit én onder het motto: ‘dat juridische vak leren ze wel’. Aan wat voor profielen en competenties denk je?”

**Martijn Snoep (bestuursvoorzitter ACM):** “Kijk eens naar de ACM; dat is een multidisciplinaire organisatie, met ruwweg 40% juristen, 40% economen en 20% gedragspsychologen, datadeskundigen en mensen met andere academische achtergronden. Die multidisciplinariteit heeft veel waarde; besluitvorming wordt er beter van. Ik heb eerder gezien dat

het monodisciplinaire karakter van advocatenkantoren de blik vernauwt. Advocaten kijken door een smalle verrekijker naar een bedrijf; vorm je dan maar eens een goed beeld van wat de cliënt bezighoudt. Ik zie nu eigenlijk pas hoe weinig advocaten weten over de organisaties waarvoor ze werken, wat ze amper kwalijk te nemen is. Er is daarom veel te verbeteren aan de competentie omgevingsbewustzijn. Ik ben alleen maar meer gesterkt in mijn standpunt dat de juridische opleiding breder moet. Veel meer ‘recht in context’ dan het bestuderen van een ordenend systeem als lens waardoor je de wereld bekijkt.”

**Joost Linnemann:** “Bewustzijn van de omgeving van de cliënt is natuurlijk belangrijk, maar dit kun je alleen goed ontwikkelen als je beperkt tot een relatief klein aantal cliënten. Voor die klant waar je eens per jaar iets voor doet, kun je dat bewustzijn niet ontwikkelen. Dat neemt niet weg dat ook bewustzijn in maatschappelijke zin cruciaal is om je werk als jurist deskundig en ethisch verantwoord te kunnen doen.”

**Nora Streep (The Law Firm School):** “In de nieuwe Beroepsopleiding Advocatuur die in maart is gestart, is veel meer ruimte voor ethiek en omgevingsbewustzijn. Er wordt momenteel ook veel gepubliceerd over de maatschappelijke rol van de advocaat. Soms wordt daarbij gesuggereerd dat de advocatuur bepaalde partijen niet meer zou moeten bijstaan.

Maar wie zou je dan als advocaat niet moeten willen of mogen bijstaan? Oliebedrijven? Wapenhandelaren? Vandaag is deze partij verwerpelijk, over vijf jaar een andere. Ik vind dit best een riskante beweging.”

**Joost Linnemann:** “De vraag moet misschien niet zijn of je wel of niet voor een cliënt werkt, maar hóe. Wij doen bijvoorbeeld werk voor big tech. Sommige mensen vinden dat met het oog op privacy ‘de duivel’. Wij denken dat we tegelijkertijd én de belangen van die cliënt kunnen bedienen, én kunnen adviseren in de wetenschap dat het wel gaat over klassieke grondrechten. Ook dat hoort bij omgevingsbewustzijn.”

**Gerdo Kuiper (lector Hogeschool Leiden):** “Ik sluit me aan bij Nora dat er meer ruimte moet zijn voor ethiek. De student moet zich niet alleen richten op de wet, maar ook kritisch kijken wat deze wetgeving voor consequenties heeft voor de samenleving. Wij noemen dat het onderscheid tussen ‘recht’ en ‘rechtvaardigheid’. Dat betekent niet dat je een student kunt leren wat rechtvaardig is, maar je kunt studenten wel door ‘normatieve professionalisering’ kritisch laten kijken naar hun



## ‘De Beroepsopleiding Advocatuur komt eindelijk meer los van de universiteit’

eigen normen en waarden, zodat zij aan hun eigen morele kompas werken. Dit wordt de komende jaren nog belangrijker.”

### Beroepsopleiding en HBO

**Nora Streep** vertelt meer over de Beroepsopleiding Advocatuur nieuwe stijl: “Het is een stap in de goede richting dat de beroepsopleiding eindelijk meer loskomt van de universiteit. Cognities worden niet meer eindeloos herhaald; er wordt vooral ingezet op competenties. Denk aan communicatie-, presentatie-, pleit- en schrijfvaardigheden, maar ook ondernemerschap. De Law Firm School gaat het vak ondernemerschap

zo invullen dat het niet enkel over economische waarden gaat, maar ook over persoonlijkheden, verbindingen en teamvorming. Het zou van mij nog verder mogen gaan: ook ik ben voorstander van die sterrenkundige die zijn rechtendiploma haalt en zijn weg vindt in een advocatenkantoor. Tegelijkertijd hoor ik hoe sommige rechtenstudenten de universiteit maar een abstracte toestand vinden. Mijn zoon is vierdejaars rechten, maar alleen de minor recht en innovatie liet volgens hem echt de praktijkrelevantie van het recht zien. Hij is er uiteindelijk economie bij gaan doen.”

**Harm Cammel:** “Dat is een interessant punt: studenten hebben ook behoeften die deels afwijken van wat de universiteiten nu bieden. De huidige advocatuur bepaalt in sterke mate welke kennis en kunde op de universiteit centraal staan. Gerdo, hoe gaat het HBO-onderwijs hiermee om?”

**Gerdo Kuiper:** “Op de Hogeschool zijn we gelukkig flexibel en dynamisch. Naast het genoemde morele kompas, zijn interdisciplinariteit, legal tech en mediationvaardigheden belangrijk. Op het gebied van technische hulpmiddelen hebben we een leerlijn ICT/legal tech & design door het hele curriculum, met onder meer Office-vaardigheden, informatiemanagement, beslisondersteunende technologie en de module ICT & organisatie. In het vierde jaar hebben we de keuzeminor legal tech & design; hier vindt de verdieping plaats. In het kader van dejuridiseren zijn mediation-vaardigheden steeds belangrijker. Er moet niet altijd geprocedeerd worden. Vanuit het design-denken moet je je afvragen: wat is het beste voor de klant?”

**Ebbo Haantjes:** “Waarom kiest de advocatuur nog bijna uitsluitend voor WO'ers, en niet voor HBO-juristen?”

**Martijn Snoep:** “Bij De Brauw namen we op gegeven moment HBO-juristen aan. Daar waren we overwegend positief over, maar de kwaliteit was wisselend. Dat maakte het ingewikkeld, want de vergissingen werden direct gebruikt om aan te tonen dat het niet werkt. Ik probeer nu ook bij de ACM om HBO-juristen op te nemen in de organisatie, maar dat gaat net als bij De Brauw niet vanzelf.”



wordt weinig met andere disciplines samengewerkt. Vakken worden daarnaast vaak gedoceerd door bijvoorbeeld gepromoveerde mensen die nog nooit buiten de universiteit hebben gewerkt, en daarom weinig voeling hebben met het veld. En er speelt bij universiteiten een zekere angst mee; angst om de eigen relevantie te verliezen als de klassieke opleiding zou worden losgelaten.”

### Behoefte aan nieuwe oplossingen

**Harm Cammel:** “Barbara, zie jij als klant en ‘inkoper’ eigenlijk al nieuwe vormen van juridische dienstverlening?”

**Barbara van Koppen:** “Tot op zekere hoogte, maar ik maak er geen gebruik van. Het gaat al snel om diensten die inzitten tussen de advocatuur en wat we zelf in-house doen. Dan moet er wel echt toegevoegde waarde zijn, bijvoorbeeld op het vlak van

**Gerdo Kuiper:** “Verwachtingsmanagement is hierin belangrijk. Advocatuur en hogescholen moeten meer met elkaar in gesprek over hun wederzijdse verwachtingen. Laten we vooral samen verder investeren in de HBO-juristen. Ik denk namelijk dat zij uitstekend kunnen functioneren in deze omgeving, maar niet allemaal en niet voor alle werkzaamheden. Op dat vlak is ruimte voor differentiatie, maar dan moeten we wel oog hebben voor de specifieke kwaliteiten van de HBO-jurist.”

### Openbreken van de markt

**Harm Cammel:** “Hoe denken jullie over het verder openen van de juridische markt om beter tegemoet te kunnen komen aan nieuwe klantbehoeften en bredere maatschappelijke behoeften?”

**Martijn Snoep:** “Los van enkele grijstinten kent de advocatuur globaal twee modellen. Óf zeer gespecialiseerde kennis en

ervaring die cliënten inkopen omdat ze die zelf nooit in huis kunnen hebben, of een goede geoliede en efficiënte organisatie die de juridische functie geheel of grotendeels overneemt, een soort outsourcing eigenlijk. Dat laatste kan een advocatenkantoor eigenlijk niet doen; dat vergt een ander type bedrijf, met een ander soort mensen die bijvoorbeeld anders omgaan met technologie en ook een ander zelfbeeld hebben over hun rol. Het zou goed zijn als de Orde dit toelaat en ervoor zorgt dat advocaten wel in zo'n omgeving kunnen werken. De volgende stap is dan dat universiteiten en hogescholen voor die twee lijnen gaan opleiden.”

**Nora Streep:** “Zoals gezegd is het probleem dat het onderwijs van de universiteit niet meer goed aansluit op de praktijk. Dit komt onder meer doordat er weinig over de schutting van het eigen vakgebied wordt gekeken en er



## ‘Advocatuur en hogescholen moeten meer met elkaar in gesprek over wederzijdse verwachtingen’



## ‘We nemen graag iemand aan in wie we ons in positieve zin herkennen’



efficiency, wil je met zo'n partij in zee gaan. Verder staan er genoeg partijen op, maar vertrekken er ook veel. Het is lastig om een plek te verwerven in deze markt. Dan zoeken wij toch meer naar houvast en maatwerkafspraken met advocaten. Dat conservatisme zit toch enigszins ingebakken bij ons juristen: je houdt wat je vertrouwt. Ik zou eerder een oproep doen aan de advocatuur om hun bedrijfsmodel door te ontwikkelen, zodat er meer ruimte ontstaat voor de HBO-juristen waar we

het over hadden. Die kunnen een waardevolle, pragmatischer aanvulling zijn op bestaande diensten, en goedkoper bovendien – ook niet onbelangrijk.”

**Ebbo Haantjes:** “Bernadette, het slot is voor jou. Hoe bekijk jij dit alles vanuit een psychologische invalshoek?”

**Bernadette van den Broek:** “Waarom neem je bijvoorbeeld geen mensen aan die lager geschoold zijn als je jezelf geweldig

vindt? Dat heeft alles te maken met een bias, zoals het Dunning Kruger-effect. De meeste mensen vinden zichzelf bovengemiddelde medewerkers en daarnaast is er sprake van een social comparison bias: we nemen zelden iemand aan die beter is dan we zelf denken te zijn. Binnen de advocatuur doet ook *cloning bias* haar werk; het welbekende gegeven dat we graag iemand kiezen waarin we onszelf in positieve zin herkennen. Reflecteren op dat wat jezelf meeneemt in welke relatie dan ook, is daarom evident. Koppel je dit aan omgevingsbewustzijn: zelfbewustzijn én context zijn cruciale voorwaarden om te komen tot een sterke mate van omgevingsbewustzijn. De beroepsopleiding en de advocatuur kunnen verder bijdragen aan de vergroting van dit bewustzijn, bijvoorbeeld door meer kennis en ervaring te delen over de organisatiegrenzen heen en zo de context van ‘het leren’ verbreden. Verder pleit ik ervoor om meer te luisteren naar de jongere generatie. Organisaties doen dit gelukkig al steeds beter, want wat jongeren aan nieuws meebrengen, is onwaarschijnlijk waardevol voor het ontwikkelen van een gedegen visie voor de toekomst.”

## De twee moderators



Moderator **Harm Cammel** is partner bij Voxius. Hij doet al ruim vijftien jaar legal strategy & operations voor bedrijven als Adidas, Basic Fit en PVH en kantoren als De Brauw en CMS. Daarnaast doceert hij o.a. Strategy & Innovation aan de Master Legal Management van de Hogeschool van Amsterdam en begeleidt en beoordeelt hij afstudeerprojecten.



Gastheer **Ebbo Haantjes** is als Director Legal Services bij Sdu druk met de omvorming van de traditionele uitgever Sdu tot een legal service provider. Haantjes zoekt hiervoor verbinding met zowel het werkveld als het juridisch onderwijs, om hun visie op de jurist van de toekomst te horen.

## Law.Yer consulting

Law.Yer is de nieuwe consulting tak van YER Legal, waarbij wij specialisten inzetten voor juridisch advieswerk. De consultants zijn prominenten uit de markt en hebben gewerkt bij vooraanstaande advocatenkantoren. Daarna hebben ze in-house ervaring opgedaan bij toonaangevende organisaties, vaak op eindverantwoordelijk niveau.

Wij hebben de consultants zorgvuldig gescreend en geselecteerd op basis van expertise, reputatie, ervaring in de markt en referenties. Het advieswerk beslaat een breed aantal rechtsgebieden. Een overzicht van consultants, rechtsgebieden en referenties is op aanvraag beschikbaar.

## Wij bieden u:

- Advieswerk van hoog niveau, pragmatisch en direct implementeerbaar
- De mogelijkheid om de kosten voor juridisch advieswerk te verlagen
- Specialistische consultants die flexibel inzetbaar zijn

YER Legal is gespecialiseerd in de bemiddeling van juristen voor interim en vaste functies. Wij hebben een extensief trackrecord opgebouwd en werken voor gerenommeerde multinationals en specialistische advocatenkantoren. Ons netwerk is opgebouwd uit high potentials, doorgewinterde advocaten en legal counsels.

Wij zijn onderdeel van YER Executive, dat gespecialiseerd is in werving en selectie voor vaste functies en interim-posities. Het team van vijftig ervaren consultants richt zich exclusief op de bemiddeling van hoogopgeleide specialisten en management- en directieleden binnen diverse focusgebieden.



DEBORAH WIJLHUIZEN  
Managing Consultant  
+31 (0)6 292 392 40  
law@yer.nl



ANNUSCHKA HARTMAN  
Senior Consultant  
+31 (0)6 211 347 21  
law@yer.nl



SOPHIE LOURENS  
Consultant  
+31 (0)6 212 104 91  
law@yer.nl