

MASTER LEGAL MANAGEMENT IN BEELD

Master
Legal Management

 Hogeschool
van Amsterdam

ALUMNI AAN HET WOORD



Arnt Mein, lector Legal Management,
Hogeschool van Amsterdam

Dit boekje geeft een beeld van de afgestudeerden van de masteropleiding Legal Management aan de Hogeschool van Amsterdam, ter gelegenheid van ons tienjarig jubileum. Het is een beeld van tien jaar legal management. Een beeld om trots op te zijn.

Het is een rijk beeld. Rijk omdat het laat zien hoe veelzijdig en getalenteerd onze studenten zijn, in achtergrond en beroepservaring. Het laat zien wie zij zijn, hoe zij zich hebben ontwikkeld en hoe zij verder vorm en invulling geven aan het vakgebied legal management.

Het geeft ook een rijk beeld van de beroepspraktijk. Van de uiteenlopende beroepstakken waarin legal managers aan de slag gaan en zich bewijzen. Hoe de juridische beroepspraktijk zich verder ontwikkelt en naar een hoger plan wordt gebracht, met onder meer inzichten uit de organisatie- en veranderkunde of uit het ontwerpdenken. En dat is slechts een kleine greep uit de thema's die centraal staan in de masteropleiding.



Wat ik zelf altijd het mooist vind om te ervaren, is hoe onze studenten zich gedurende hun master ontwikkelen, in professioneel en persoonlijk opzicht. Zij komen binnen als 'drukke doeners', die een (juridisch) probleem het liefst zo snel mogen fixen. Gaandeweg maakt zich een zekere rust en overzicht van hen meester. Ze ontwikkelen een reflectieve houding: wat is hier nodig en wat vind ik een passende oplossing? Ze ontwikkelen zich van *fixer* tot *solver*.

Die reflectieve houding van juridische professionals is in mijn ogen hard nodig in deze tijd van onzekerheid en maatschappelijk onbehagen. Tegen deze achtergrond wordt van organisaties in de publieke en private sector verwacht dat zij effectief inspelen op ingrijpende maatschappelijke veranderingen. Zo moeten publieke organisaties zich burgervriendelijk en oplossingsgericht opstellen (de responsieve rechtsstaat) en moeten private organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen. Juridische professionals spelen hierbij een sleutelrol: zij maken de noodzakelijke veranderingen mogelijk, zonder de beschermende functie van het recht uit het oog te verliezen. Dat vraagt om reflectieve professionals.

Op naar de volgende tien jaar master Legal Management!

INLEIDING TIEN JAAR MASTER LEGAL MANAGEMENT: EEN TERUGBLIK

Ivar Timmer, lector Legal Management & Technology,
Hogeschool van Amsterdam

Met deze uitgave vieren we het tienjarig bestaan van de master Legal Management. Rond 2009 ontstond hiervoor het eerste idee, bij de juridische tak van de Faculteit Maatschappij en Recht van de Hogeschool van Amsterdam. Het was een andere tijd. Nog maar weinig juridische professionals herkenden of begrepen thema's als legal process & project management, legal operations, legal design en legal tech. Uit onderzoek onder werkgevers in de rechtspraak bleek wel dat zij steeds meer behoefte hadden aan organisatorisch vaardige juridische professionals. De wens ontstond om 'organisatie van juridische dienstverlening' - zoals we het toen nog noemden - onderwerp te maken van een onderzoeksprogramma en bijbehorende masteropleiding.

Netwerk van professionals Een ondersteunend onderzoeksprogramma was nodig om de voor een masteropleiding vereiste diepgang te realiseren. Het thema 'organisatie van juridische dienstverlening' was in deze beginperiode nog relatief onontgonnen terrein. We begonnen met het opbouwen van een netwerk van professionals die zich met onderwerpen op dit terrein bezighielden. In Nederland was er in deze begintijd in de publieke sector bijvoorbeeld een kleine gemeenschap professionals actief op het thema juridische kwaliteitszorg. In de advocatuur begon vooral bij grotere kantoren enige aandacht

te ontstaan voor legal projectmanagement. Voor bedrijfsjuridische afdelingen werden compliance en risicomanagement steeds belangrijker. Een enkele professional specialiseerde zich in het management van juridische afdelingen, en in plaats van de term rechtsinformatica viel af en toe al de term legal tech. Een bekende naam hierbij was die van Richard Susskind, die toen al enkele decennia actief was op dit boeiende terrein en voorspelde dat technologie de rechtspraak in belangrijke mate zou veranderen. Het is ons een eer en genoeg dat hij op het symposium van ons tienjarig bestaan wil spreken.

Internationale contacten Om zicht te krijgen op internationale ontwikkelingen brachten we onder meer een bezoek aan de masteropleiding Legal Administration aan de Universiteit van Denver. We leerden Amerikaanse academici kennen die zich bezighielden met het thema law & strategy. Er ontstonden contacten met de Scandinavische stroming rondom proactive law en legal information design; de reden dat nog steeds alle lichten van de master een studiereis naar Helsinki maken.

Visie en onderzoek Zo ontwikkelden we langzamerhand een samenhangende visie op het thema 'organisatie van juridische dienstverlening'. We identificeerden de kernelementen die in het curriculum aan bod moesten komen. We deden inspiratie op bij managementopleidingen voor andere professionele domeinen, zoals zorgmanagement en onderwijsmanagement. In voorbereiding op de definitieve accreditatie van de opleiding veranderden we de naam in master Legal Management. Na een positief besluit in 2013 van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, mochten we officieel van start en konden we in 2014 de eerste lichting studenten verwelkomen.

Ondertussen bleven collega-lector Arnt Mein en ikzelf, samen met verschillende docent-onderzoekers, onderzoek doen naar zowel 'harde' als 'zachte' kanten van het thema legal management. In samenwerking met organisaties uit de praktijk deden we, onder andere, onderzoek naar burgerfreundelijke inrichting van bezwaarprocedures, juridisch risicomanagement en de inzet van legal tech. Steeds probeerden we hierbij onderzoeksresultaten te vertalen naar het curriculum van de master, en dat blijven we doen.

Waardevolle bijdrage aan de rechtspraak

Ruim tien jaar na de start van de opleiding is er een gemeenschap ontstaan van tientallen alumni die de titel master Legal Management dragen. Zij dragen op allerlei plaatsen in de rechtspraak dagelijks bij aan het klant- of burgerfreundelijker, effectiever, efficiënter, sneller of toegankelijker maken van juridische dienstverlening of processen. Ze brengen een perspectief in dat 'klassieke' juridische professionals in hun opleiding niet of zeer beperkt meekrijgen. Het wordt in de opleiding vaak gezegd en besproken: de rechtspraak is nog steeds een tamelijk conservatieve praktijk. Toch is de situatie in vergelijking met tien jaar geleden al onherkenbaar veranderd. Het belang van een multidisciplinaire benadering wordt gelukkig steeds vaker onderkend. Deze verandering zal doorzetten, mede onder invloed van de steeds grotere impact van technologie. Hoe de toekomst van de rechtspraak er precies uit zal zien, is onbekend. Zeker is wel dat onze alumni hieraan een belangrijke en positieve bijdrage leveren, en zullen blijven leveren.



‘Ik miste een aantal competenties, die heb ik tijdens de master ontwikkeld. Met name de module Kwaliteitsmanagement is zeer belangrijk om het werk goed uit te voeren, ik heb er veel profijt van.’

Wie **Tajeldin Yousif** Afgestudeerd 2017
Wat **vaktechnisch adviseur bij de Belastingdienst**



‘In de praktijk merkte ik dat er alleen aandacht is voor de juridische inhoud en weinig voor de processen. Daardoor lopen processen inefficiënt. Met de master wilde ik kennis opbouwen over het inrichten en aansturen van juridische processen. Nu kan ik vanuit een ander perspectief kijken naar wat de organisatie nodig heeft.’

Wie **Joachim Martijn** Afgestudeerd 2021
Wat **hoofd juridische ondersteuning bij de Rechtspraak**

‘Door de master ga ik heel systematisch, en daardoor klant- en resultaatgericht, te werk. Ik analyseer, documenteer wat ik doe, noteer relevante feiten, beslismomenten en knelpunten. Ik formuleer de juiste vragen voor passende maatwerkoplossingen en stem oplossingen intern en extern af. Ik kan hierdoor heel goed de menselijke maat toepassen en gelijke gevallen zoveel mogelijk gelijk behandelen.’

Wie **Robert Koning** Afgestudeerd 2018
Wat **invorderingsspecialist bij het Ministerie van Financiën**

08 'IK BEN KRITISCHER GAAN KIJKEN: ZIJN WIJ WEL ZO KLANTVRIENDELIJK ALS WE DENKEN?'

Wie **Anne Wassenaar** Afgestudeerd 2022

Wat **juridisch adviseur en klachtencoördinator Juridische Zaken bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland**

We zijn nu bijvoorbeeld aan het kijken hoe we de klachtenprocedure meer beeldend kunnen maken. Ik adviseer mensen ook anders. Als collega's bij mij met vraagstukken komen, help ik hen om zelf het antwoord vinden, in plaats van dat ik het antwoord voorkauw."

Hoe vond je de studiebelasting? "Heel goed te doen. Opdrachten maakte ik in het weekend. En ik heb heel veel in de trein naar Amsterdam gedaan - ik woon in Groningen. In mijn afstudeerperiode kreeg ik een dag in de week vrij, zodat ik doordeweekse avonden vrij had - je hebt ook ontspanning nodig. Tijdens corona werd het zwaar. Op mijn werk werd het heel druk, wij deden de coronasteunmaatregelen voor ondernemers. Ik leerde ontzettend veel van alle praktijkvoorbeelden van mijn klasgenoten. Maar toen alles via Teams moest, viel dat weg. Ik zat de hele dag alleen thuis, met alle noodkreten van ondernemers, want ik lees alle binnenkomen klachten. Ik miste de motiverende interactie met klasgenoten en collega's. Het kostte me een jaar vertraging."

Heeft de master je verder geholpen? "Zeker. Toen ik begon, werkte ik als bezwaarjurist. Door corona én de master ben ik gaan nadenken wat ik wilde. Eerst ben ik naar het team Corporate gegaan, dat paste qua inhoud goed bij me. Tijdens de master ben ik ook klachtencoördinator geworden. De master heeft me echt verder gebracht."

Waarom ben je de master Legal Management gaan doen? "Ik heb HBO-Rechten gedaan en wilde graag verder studeren, de management- en strategische kant op. Ik wil niet meer individuele dossiers doen, maar mensen begeleiden. Mijn afdelingshoofd zei: is deze master niet iets voor jou? Hij gaat over hoe je je afdeling inricht, de organisatiestructuur, hoe je de missie en visie formuleert, hoe je met de technische afdeling in gesprek gaat. Het was precies wat ik wilde."

Wat wilde je aanpakken? "Ik zie de vraag om een meer mensgerichte aanpak van de juridische afdeling. En hoe je juridische zaken visualiseert voor afdelingen en burgers. Er kan nog veel meer vanuit het perspectief van de burger worden gedacht. Ik wil daar graag een rol in spelen."

Wat doe je nu anders dan voor de master? "Mijn houding is veranderd. Je doet iets nou eenmaal zoals je het altijd doet. Maar is dat wel de goede manier? Ik ben kritischer en creatiever naar mijn afdeling, organisatie en onze werkwijze gaan kijken: zijn wij wel zo klantvriendelijk als we denken? Hoe kunnen we met data en technologie meer efficiëntie bereiken? Wat kunnen we verbeteren? Het geeft voldoening om daar stappen in te maken en de effecten te merken."





‘NA TIEN JAAR PIONIEREN VERANDERT ER WAT’

11

Wie **Shagoia Mafi** Afgestudeerd **2017**

Wat **opleidingsmanager master Legal Management**

Je hebt zelf ook de master Legal Management gedaan. Waarom?

“Ik wil heel graag nieuwe dingen doen en blijven leren. Ik werkte als docent privaatrecht bij de HvA. Ze waren de master Legal Management aan het ontwikkelen en in vakbladen zag ik steeds ‘legal tech’ en ‘transformatie van het juridische werkveld’ voorbij komen. Het juridisch werkveld zou er anders uit gaan zien, maar ik kon er geen soep van maken. Uit pure nieuwsgierigheid dacht ik: laat ik zelf die master doen. Het was een schot in de roos.”

Wat heeft de master je gebracht? “Toen ik de opleiding had afgerond, kreeg ik de vraag om coach van de studenten te worden. Kort daarna werd ik jaarcoördinator. Omdat ik de opleiding zo goed kende, was het in 2020 een logische stap voor mij om opleidingsmanager te worden en te kijken hoe we de inhoud, het onderwijs, de profilering en de zichtbaarheid konden verbeteren.”

Wat hebben studenten aan de master Legal Management?

“Er zijn nog maar weinig juristen die hebben geleerd om processen van een afstandje te bekijken, of om burgers beter te informeren. Maar er is zoveel te winnen als je het proces efficiënt, effectief en klantgericht inricht. Bijvoorbeeld: hoeveel aanvragen voor uitkeringen kun je niet in behandeling

nemen omdat er nog informatie mist? Daar gaat heel veel menskracht in zitten. Voordat je echt een inhoudelijke beoordeling kunt doen, ben je er al weken mee bezig. Je kunt ook bijvoorbeeld een digitaal formulier maken waarin je de burger uitlegt welke informatie waarom nodig is. Alle tijd die je wint, kun je steken in dienstverlening op maat. De klant heeft door dit soort aanpassingen een betere ervaring.”

Welke ontwikkelingen zie je in legal management?

“We bestaan nu tien jaar. Het juridisch werkveld heeft meer tijd nodig gehad om legal management te omarmen zoals we hadden gehoopt, maar het begint wel te komen - we hebben bestaansrecht. De advocatuur houdt innovatie niet tegen, maar legal management is er zeker geen running business. Dit geldt ook voor het bedrijfsleven, waar nut en noodzaak van legal management nog onvoldoende wordt gezien. ‘We doen het toch altijd zo? Wat levert het op?’ hoor je er nog vaak. Binnen de overheid zie je dat een aantal gemeenten al mooie dingen aan het doen zijn.”

Hoe reageren werkgevers op de opleiding?

“We horen alleen maar positieve verhalen van werkgevers met een medewerker bij ons op de opleiding. De meerwaarde wordt ook meteen zichtbaar doordat alle opdrachten betrekking hebben op hun eigen werk en organisatie. We zijn goed bezig en hoeven steeds minder uit te leggen wat bijvoorbeeld legal tech is. Na tien jaar pionieren verandert er wat.”

‘Ik kijk door de master met een andere bril naar mijn werkzaamheden en organisatie. Ik zie nu sneller hoe we onze dienstverlening effectiever, efficiënter en klantgerichter kunnen maken. Ik raad juristen deze master zeker aan, want de juridische wereld is door de komst van legal tech snel en ingrijpend aan het veranderen. Er is in de juridische markt behoefte aan juristen die hierin zijn geschoold.’

Wie **Vera Brouwer** Afgestudeerd 2021
Wat **project support lawyer bij Stibbe**

‘Met mijn scriptie over identificeren en beoordelen van frauderisico's heb ik inzichtelijk gemaakt dat er binnen mijn organisatie een gebrek is aan kennis hierover. Stapsgewijs werk ik, samen met mijn team, aan de verbetering hiervan. Daardoor zijn we er beter op voorbereid om de organisatie tegen in- en externe frauderisico's te beschermen.’

Wie **Jeroen Groenewold** Afgestudeerd 2022
Wat **fraudeonderzoeker/adviseur bij Nationale-Nederlanden Bank**

‘Ik ben constant aan het nadenken hoe er binnen mijn organisatie efficiënter gewerkt kan worden, met welke tools. Design Thinking is mij het meeste bijgebleven. Ook het vertalen van ingewikkelde juridische taal naar begrijpelijke taal neem ik dagelijks mee in mijn werk.’

Wie **Amber Millerson** Afgestudeerd 2021
Wat **juridisch adviseur bij de gemeente Baarn**

‘Deze master was in 2013 nieuw én vernieuwend; de eerste opleiding waar de aanpak van organisatorische vraagstukken in de juridische dienstverlening centraal stond. Ik heb er een multidisciplinaire en brede blik aan overgehouden. Het is zo belangrijk om zaken met aandacht voor de wereld om ons heen en vanuit verschillende perspectieven te kunnen bekijken. De master heeft hier zeker aan bijgedragen.’

Wie **Stefanie van Zoest** Afgestudeerd 2016
Wat **senior manager Internal Audit bij EY**

‘DE MASTER HEEFT ME ZELFVERZEKERDER EN VRIJER GEMAAKT’

Wie **Bart Pijpers** Afgestudeerd 2020

Wat **senior adviseur Research & Development afdeling**
Procesmanagement, Communicatie en Informatie bij Van Doorne

Waarom ben je de master Legal Management gaan doen? “Ik werd steeds meer betrokken bij organisatiebrede projecten. Ik miste wat achtergrond: hoe zo’n organisatie werkt, wat er bij afdelingen speelt, hoe zij met elkaar verbonden zijn. Ik wilde niet op één onderdeel een specialistische opleiding doen, maar juist meer generiek leren over de verschillende onderwerpen achter een organisatie. Deze master had precies de goede diepgang.”

Waar heb je veel aan gehad? “Hoe je door een stapje terug te zetten breder naar, en verder dan je eigen organisatie kijkt. Voor draagvlak, maar ook om goed geïnformeerd te zijn. De praktijkopdrachten vond ik supernuttig, die zijn echt de kracht van de opleiding. Ik zeg nog weleens tegen collega’s: ik heb over dit onderwerp een paper geschreven, daar is intensief over nagedacht, lees het even. Ik vond ook de verschillende invalshoeken van collega-studenten, vanuit hun organisatie en positie, heel verrijkend. Het is een van de grootste meerwaardes dat je elkaar bij colleges spreekt en ervaringen uitwisselt. Als je alleen in je eigen denkterrein zit, mis je soms wat. Ik heb ook geleerd om beter situaties in te beelden voordat je erin gaat; even bewust nadenken wat je precies uit een overleg wilt halen. En ik heb meer vaardigheden geleerd voor hoe je dingen kan aanvliegen. Bijvoorbeeld als je vastloopt in een vergadering; meer voorbereiden, even één-op-één gaan zitten, iets prikkelends erin gooien om iets los te krijgen.”

Hoe heeft de master je verder geholpen in je werk? “De master heeft me zelfverzekerder gemaakt. Ik ben cum laude afgestudeerd en voel me door de master vrijer om collega’s te laten weten dat ik wat te zeggen heb. Ik kan alles beter onderbouwen, daardoor landt het ook beter. Het is fijn om te merken dat je een persoonlijke ontwikkeling doormaakt. Ik ben ook meer gekwalificeerd voor wat ik nu doe, en ik kijk steeds of ik iets efficiënter kan doen. Zo help je de organisatie weer wat verder. Of het alleen door de master komt weet ik niet, maar ik ben van gewoon consultant, senior consultant geworden.”

Wat doe je nu anders dan voor de master? “Ik bereid overleggen bewuster voor. Ik kijk welke stakeholders betrokken zijn en nodig hen er bewust bij uit. Ik snap beter waarom andere afdelingen anders over iets denken; zij hebben ook andere processen waar ze rekening mee moeten houden. Ik dacht ook: wat lopen bepaalde processen apart, kan ik dat niet anders organiseren? Door de master kan ik dat nu beter zien en analyseren. Met de bagage van de master heb ik verbeteringen in gang gezet waardoor processen overzichtelijker worden en soepeler lopen.”





‘IK HEB HEEL ANDERE VOELSPRIETEN ONTWIKKELD’

17

Wie **Femke Pos** Afgestudeerd 2020

Wat **manager Corporate Services bij Legadex**

Waarom ben je de master Legal Management gaan doen?

“Ik werkte bij Carrefour als legal counsel en wilde graag nog een master doen. Maar geen universitaire; te specialistisch. Ik wilde me juist verbreden, want er komt veel meer bij je werk als jurist kijken dan alleen de inhoud. Deze master was precies wat ik zocht. Ik vond het erg leuk om meer te kijken naar de processen, de kwaliteit en met wie je allemaal te maken krijgt.”

Wat wilde je verbeteren?

“Vaak dacht ik: dit hebben we al honderd jaar zo gedaan, maar is dat wel nodig? Maakt dit ieders leven prettiger? Ik had bij Carrefour veel te maken met het hoofdkantoor in Frankrijk. Voordat er überhaupt iets op papier stond waren er al talloze e-mails over en weer gegaan. Dat kan beter, dacht ik. Ik wilde het dagelijkse werk efficiënter te maken.”

Is dat gelukt?

“Ja. Bij Carrefour heb ik het contractproces met leveranciers helemaal in kaart gebracht en verbeterd. Zodat Pietje niet veertien keer tijdens een proces aan z'n jasje wordt getrokken, maar alleen aan het begin en eind, wanneer het nodig is. Vanaf het begin heb ik de betrokken collega's hierin meegenomen, ze hebben er zelf over meegedacht. Iedereen was er heel blij mee, het scheelde hen veel werk. Het smaakte naar meer. Door een reorganisatie en een nieuwe CEO in Parijs veranderde mijn werk en werd er weer meer in Parijs gedaan. Ik begon me te vervelen en ben overgestapt naar een financieel-juridisch dienstverlener.”

Heeft de master je geholpen in je carrière?

“Ja, met name bij mijn overstap naar Legadex, waar ik nu werk. We helpen klanten met verbeterprocessen, legal tech en werkprocessen aanpassen en laten landen. Heel veel van wat ik heb geleerd, kan ik gebruiken in mijn werk.”

Wat doe je nu anders?

“Ik heb heel andere voelsprietten ontwikkeld. Eerst deed ik alles erg vanuit de inhoud, nu kijk ik met een veel bredere blik naar ons werk, de klanten en hun organisaties. Doordat je je meer bewust bent van wat er nog meer meespeelt, signaleer je andere dingen. Ik kijk veel meer naar de processen en stakeholders. De klant komt met een vraag, bijvoorbeeld of we kunnen helpen een corporate housekeepingsysteem te kiezen. We gaan dan met ze praten: wie zijn je stakeholders? Wat is voor jullie belangrijk? Hoe zijn de meest voorkomende processen? Zitten er inefficiënties in? Vervolgens bekijken we welke systemen daar het beste bij passen. Het kost misschien wat meer tijd, maar uiteindelijk levert het voor de klanten veel tijd en kostenbesparing op, want je kan met minder mensen meer werk sneller doen. Daardoor is er meer tijd om op inhoudelijke zaken te focussen.”

‘De master verbreedt op alle mogelijke manieren je kennis en laat je op verschillende manieren kijken naar processen en projecten. Je leert ook medestudenten uit verschillende sectoren kennen. Ik vond het erg nuttig en interessant om ook hun presentaties en opdrachten bij te wonen. Zo krijg je ook mee welke benadering zij gebruiken en handig vinden voor een bepaalde case.’

Wie **Shaffira Nadirhoesein** Afgestudeerd 2021
Wat **compliance advisor AML & Sanctions** bij
ABN AMRO

‘Ik heb voor mijn OR-werk veel profijt van de opleiding. Ik heb bijgedragen aan het opstellen en formuleren van een missie, visie en strategie van de ondernemingsraad. Een unicum; onze OR was daar niet eerder zo intensief mee bezig. Daarnaast ben ik in mijn werk alert op werkprocessen. Klopt de volgorde van stappen? Doen we iets dubbel? Waar kan legal tech toegevoegde waarde hebben?’

Wie **Marielle Woudenberg** Afgestudeerd 2021
Wat **juridisch specialist** bij **DAS**

‘Het was interessant om te zien dat cultuur heel veel invloed heeft op hoe naar het rechtssysteem wordt gekeken. Het vak Legal Design was ook leerzaam, omdat mijn toenmalige werkgever – onbewust – hier ook gebruik van maakte om casussen duidelijker in beeld te brengen als ze tot juridische procedures zouden leiden.’

Wie **Leonisia Lopes Barreto** Afgestudeerd 2016
Wat **eigenaar Barreto Legal Consulting**

‘De master zorgt ervoor dat je een helikopterview krijgt van de organisatie en werkprocessen. Je leert verder te kijken dan je eigen toko. Daarnaast leer je door de verschillende vakken en eindopdrachten je eigen kwaliteiten en valkuilen kennen.’

Wie **Marilva Troenosemito** Afgestudeerd 2021
Wat **coördinator Legal Design en Innovatie** bij
het Juridisch Bureau gemeente Amsterdam



20 'IK BEN EEN BETERE GESPRESKPARTNER EN WORD BETROKKEN BIJ STRATEGISCHE ZAKEN'

Wie **Melinda Lewis** Afgestudeerd 2020
Wat **director Legal Netherlands bij Sanofi**

Waarom ben je de master Legal Management gaan doen?

"Ik ben geïnteresseerd in het juridische vakgebied én bedrijfsmanagement. Deze master combineert beide, dat sprak me erg aan. De opleiding is bovendien heel praktisch gericht. Ook moet je drie jaar werkervaring hebben. Dat is heel nuttig, want je kan daardoor sparren met medestudenten over praktijksituaties. En je krijgt modules als Strategie en Innovatie, Kwaliteitsmanagement, Legal Design en Legal Data Analyse en Visualisatie. Heel praktische zaken waar je tegenwoordig als jurist over mee moet kunnen denken."

Welke praktijksituatie wilde je verbeteren?

"We hadden twee juridische entiteiten met twee verschillende afdelingen en contractprocessen in Nederland, op twee locaties. Die zijn samengevoegd en we hebben er één proces van gemaakt. Daar kon ik de skills die ik heb geleerd in de modules Legal Design en Kwaliteits- en Verandermanagement goed bij inzetten. Hoe richt je het in, hoe ga je met die veranderingen om, met welk krachtenveld heb je te maken en hoe communiceer je het?"

Helpt de master je verder in je werk?

"Zeker. Ik sta veel meer stil bij onze rol als juridisch dienstverlener en bij dingen die niet per se juridisch zijn. Je moet gewoon meekunnen. In deze master krijg je tools om dingen beter en efficiënter aan te pakken."

Kloppen je aannames? Van welke groep mensen verwacht je weerstand en kun je daar meer aandacht aan besteden? Wie train je? En hoe communiceer je complexe zaken op een leuke manier? Ik ben door de master een betere gesprekspartner voor mijn interne cliënten. We worden betrokken bij strategische zaken, waardoor ik beter in staat ben een en ander te vertalen naar werknemers. Drie jaar geleden wilde ons kantoor voor de vele contracten wereldwijd een nieuw contractmanagementsysteem en een wereldwijde contractmanagementafdeling introduceren. Door de module Legal Data Analyse en Visualisatie kon ik een dashboard maken waar ik alle informatie over de contracten in Nederland - hoeveel, wat voor, waar vandaan - heel inzichtelijk maakte. Het zag er erg mooi uit. Onze juridische afdeling is door dit soort tools enorm vooruitgegaan."

Wat doe je nu anders dan voor de master?

"Ik ben veel bewuster van de overall strategie van de organisatie. En van alle skills, tools en methodes die we hebben geleerd. Ik gebruik ze allemaal. Dat is leuk, want je staat dicht bij de business. Ik schrijf geen adviezen of iets wel of niet kan, maar probeer vanaf het begin een plek aan tafel te krijgen en mee te denken over een project. Het is op die manier voor mij en de interne cliënten constructiever, interactiever en naar mijn mening veel leuker. Zij zijn erg dankbaar voor goede, praktische ideeën."





‘IK GA NIET MEER UIT VAN MIJN GEVOEL, IK CHECK HET BIJ DE GEBRUIKERS’

23

Wie **Roumaysae Mouaniss** Afgestudeerd 2021
Wat **jurist Legal Design bij de gemeente Amsterdam**

Waarom ben je de master Legal Management gaan doen?

“Ik werkte bij de Sociale Verzekeringsbank (SVB), die bezig was met het verbeteren van en innovaties voor allerlei juridische processen. Deze master sloot bijna naadloos aan op waar we mee bezig waren. De opleiding bood veel handvatten, en ik zag doorgroeimogelijkheden in het legal designwerkveld.”

Kan je het geleerde gebruiken in je werk?

“Ik werkte toen vaak samen met het innovatie-lab van de SVB. Dat ontwikkelt tools voor bepaalde problemen, vanuit de gedachte: hiermee helpen we de klant. In de master leerde ik de eindgebruiker in een vroeg stadium te betrekken, in hun schoenen te gaan staan en te checken: is er wel een probleem? Vindt de gebruiker dat ook? Het innovatie-lab heeft een app ontwikkeld voor ouderen met AOW in het buitenland, waarmee ze jaarlijks het levensbewijs digitaal kunnen indienen. We hebben tijdens het hele ontwikkel- en verbeterproces ouderen uit de doelgroep erbij betrokken. Is dit de oplossing? Is het werkbaar? Want je hebt een smartphone nodig, wifi en goed bereik; is dat haalbaar? Zo konden we steeds bijsturen en krijg je een product waar de klant daadwerkelijk mee is geholpen. Bij het Juridisch Bureau van de gemeente Amsterdam werken we ook vanuit dit principe, ik kan mijn kennis hier goed toepassen.”

Was de studiebelasting te doen?

“Ik ben alleenstaande moeder, mijn zoontje was vijf toen ik de master deed. We zijn veel naar indoor speeltuinen geweest, waar hij kon spelen en ik kon studeren. Voordeel was dat de opdrachten zo goed aansloten op mijn praktijk, dat ik veel studie-uren al tijdens mijn werk kon besteden. Het werd pas zwaar toen ik ging afstuderen, corona uitbrak en ik mijn zoontje thuis moest lesgeven. Gelukkig was mijn begeleider een goede motivator.”

Heeft de master je geholpen in je carrière?

“Ik heb er mijn huidige baan aan te danken. Een medestudent werkte in het kennismanagement- en innovatieteam voor juridische bezwaar- en beroepsprocedures van de gemeente Amsterdam. Dat leek mij leuk en uitdagend. Voor mijn afstuderen heb ik een tool voor de gemeente ontwikkeld, en nu werk ik er. Eerder deed ik meer juridisch werk, gericht op één persoon. Nu breng ik processen in kaart en kan ik voor een grotere groep mensen meer betekenen.”

Wat doe je nu anders?

“Mijn bewustzijn bij verbeterprocessen is veranderd. Voor de master dacht ik: ik heb al zoveel kennis en ervaring – als we dit doen, is het wel opgelost. Nu check ik het bij de burgers of de interne klant. Ik ben me er ook bewust van geworden dat innovatie niet per se automatiseren betekent. Innovatie betekent vooral dat we het beter en slimmer voor de klant willen, en tijd winnen voor het menselijke stukje.”

‘De studiebelasting was te combineren met werk. Ik werkte toen dertig uur per week bij een gemeente en kon de studie buiten mijn werkuren om doen.’

Wie **Marianne van der Laan** Afgestudeerd 2020

Wat **teammanager Juridische Dienstverlening bij Slachtofferhulp Nederland**

‘Ik heb veel gehad aan het vak Verandermanagement, omdat ik in mijn huidige werkzaamheden verandering in werk- en denkwijze teweeg moet kunnen brengen. Verder heb ik geleerd te denken in processen - dat kon ik nog helemaal niet voordat ik aan de master begon.’

Wie **Nisha Bhagwat** Afgestudeerd 2022

Wat **adviseur Infomatiebeheer bij de gemeente Utrecht**

‘De master verrijkt, laat je kritisch nadenken over het hoe en waarom, en helpt je visie voor je toekomst vorm te geven. Het heeft mij geholpen om de stap naar het ondernemerschap te durven zetten. Ik krijg nu de kans om al het geleerde in mijn eigen praktijk te brengen en in alles mijn eigen koers te varen.’

Wie **Guitesse Snoijl** Afgestudeerd 2019

Wat **zelfstandig ondernemer bij OnFinance**

'IK PAS IEDERE DAG WEL IETS TOE UIT HET CURRICULUM VAN DE MASTER'

Wie **Steven ter Horst** Afgestudeerd 2016

Wat **Head of Innovation & Knowledge bij Houthoff / docent bij MLM**

Waarom ben je de master Legal Management gaan doen?

"Ik ben in 2008 gaan werken bij advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek. De hypotheekcrisis uit de VS waaide net over naar Europa en mondde uit in de financiële crisis. Organisaties kwamen in zwaar weer, budgetten slonken en het dominante credo werd Susskinds 'More for less'. De klant verlangde meer efficiëntie, transparantie en voorspelbaarheid in kosten, tegen lagere kosten. Legal projectmanagement kwam op. Zeker in het begin was er nog een hoop te verbeteren. Juristen focussen van nature op de inhoudelijke aspecten van het werk en minder op kostenmonitoring, projectmanagement en efficiënte inzet van technologie. Ik werd zo enthousiast van legal management dat ik daar meer mijn carrièrepad in zag dan in het puur juridische. Ik zocht praktische en theoretische verdieping van dit nieuwe speelveld. Deze master sloot perfect aan."

Had je een praktijksituatie die je wilde verbeteren?

"Tijdens de master kreeg ik de kans om bij Houthoff de afdeling Legal Project Management op te zetten, voor pricing, projectmanagement en procesverbetering. Het was een compleet nieuwe ontwikkeling: wat is het, hoe positioneer je het, welke tools gebruik je, welke mensen en expertise zijn nodig? Ik kon er m'n hele studie op teren voor opdrachten. De aansluiting tussen theorie en praktijk was perfect, ik maakte dankbaar gebruik van alle vakken. We hebben heel duidelijke stappen gezet in

de 'more for less'-uitdaging. We gebruiken business intelligence software voor analyse, prijsberekeningen en kostenmonitoring. We nemen de cliënt aan de hand en laten zien: wat is de verwachting, waar staan we nu en waar gaat het heen? We hebben nieuwe teams opgezet met pricing professionals, data scientists en legal projectmanagers. We investeren continu in nieuwe legal tech en we hebben een innovatieteam. Allemaal om de dienstverlening aan de cliënt continu te verbeteren."

Wat is het belangrijkste dat je tijdens de master hebt geleerd?

"Je leert een stuk breder te kijken dan als wetenschappelijk opgeleide jurist. Dat is heel waardevol. Want of je nou jurist bent of legal manager, het is nu essentieel dat je de juridische vraagstukken kunt begrijpen en in de bredere businesscontext kunt zetten. De cliënt verwacht dat ook."

Wat doe je nu anders?

"De klassieke jurist is meer eendimensionaal. Ik merk dat ik deels door praktijkervaring, maar deels ook door de master, een meer complete juridisch professional ben geworden. Ik heb veel meer inzicht in organisaties en processen. Aspecten als projectmanagement, verandermanagement, strategie en innovatie zijn in de praktijk nauw met elkaar verweven. Ook is mijn instrumentarium uitgebreid om impactvolle verandering succesvol te managen. In mijn dagelijkse werk pas ik iedere dag wel iets toe uit het curriculum van de master."





‘IK KIJK NU MET EEN BREDERE BLIK NAAR MIJN WERK EN DE ORGANISATIE’

29

Wie **Carin Mulder** Afgestudeerd 2023

Wat **coördinator afdeling Ondersteuning Juridisch Bureau bij de gemeente Amsterdam**

Waarom ben je de master Legal Management gaan doen?

“Ik was jurist op het gebied van omgevingsrecht. Dat vond ik een tijdje erg leuk. Maar ik vond het ook leuk om me met praktische dingen bezig te houden, zoals de werkprocessen. Zo kwam de master Legal Management op mijn pad; die is gericht op de bedrijfskundige benadering van juridische processen.”

Heeft de master je verder geholpen in je carrière?

“Tijdens de master ben ik gevraagd om coördinator van de afdeling Ondersteuning van het Juridisch Bureau te worden, want er was een gat tussen de juristen en de ondersteuners. Ik kreeg die vraag, denk ik, omdat ik me meer wilde focussen op de praktische kant. De handvatten die ik in de master heb geleerd hebben me erg geholpen om die functie in te vullen. Als ik een verandering in de werkwijze of een verschuiving in taken voorstel, denk ik nu veel beter na over de business case; wat zijn de voor- en nadelen, wat zijn de consequenties? Met grotere kans op succes. Zo’n werkwijze zijn ze bij de gemeente niet erg gewend, maar ik doe het wel. En het wordt gewaardeerd.”

Kun je een voorbeeld van zo’n verandering noemen?

“We hadden last van het feit dat inkomende post en e-mails niet meteen juist werden verwerkt. Een e-mail ging vaak van team naar team. Met de Fishbone-techniek die ik tijdens de master heb geleerd, heb ik geanalyseerd hoe dat kwam.

Je leert met die techniek om niet af te gaan op je eerste gedachte, maar eerst alle relevante feiten en gegevens te verwerken en te analyseren. Er bleken meerdere oorzaken voor het probleem te zijn. De juiste persoon op de juiste plek was een belangrijke factor; bood het verwerken van de post hen wel voldoende uitdaging? We hebben daarom het functieprofiel van deze functie iets aangepast en meer administratieve in plaats van juridisch-administratieve krachten aangenomen. We gaan ook de mappenstructuur in de mailbox overzichtelijker maken, zodat de post niet meer zo gemakkelijk naar de verkeerde map wordt gesleept.”

Wat doe je nu anders dan voor de master?

“Ik ben meer betrokken bij de organisatie. Als jurist handelde ik m’n eigen zaakjes af. Nu kijk ik met een bredere blik naar mijn werk: wat zijn de gevolgen voor het Juridisch Bureau en de hele organisatie? Er was hier best een afstand tussen de juristen en de ondersteuners. Doordat ik als coördinator juristen en ondersteuners meer met elkaar stroomlijn en ze elkaar meer kennen, werken ze gemakkelijker samen. We zijn meer een eenheid geworden. Ik heb daarbij echt heel veel aan de master gehad.”

‘In mijn omgeving merk ik dat juristen veel nee zeggen en overal beren op de weg zien. Dankzij de master lukt het mij vaak goed om hen en procesadviseurs te overtuigen naar wat wel mogelijk is. Probeer niet alles te standaardiseren, ga in gesprek met de inwoner. Door te denken in processen is er veel mogelijk, ook binnen juridische processen.’

Wie **Astrid Hoogma** Afgestudeerd 2021
Wat adviseur Sociaal Domein bij BMC

‘Deze master is een aanrader. Je krijgt diverse tools aangereikt die je meteen kan toepassen; theorie gecombineerd met praktijk. Voor mijn afstuderen heb ik de besluitvorming binnen het proces bijzondere bijstand onder de loep genomen. Dit onderzoek had interessante uitkomsten en heeft geleid tot het kwaliteitskader waar we nu mee werken.’

Wie **Emma Dekker** Afgestudeerd 2022
Wat juridisch kwaliteitsmedewerker
Participatie bij de gemeente Velsen

‘Eerst stond ik voornamelijk stil bij hoe ik diensten en/of processen efficiënter kon inrichten voor de klant en collega's. Tijdens deze opleiding heb ik geleerd ook stil te staan bij het belang van de werkgever, waarom een verandering wel of niet moet worden doorgevoerd en hoe men van buiten naar de organisatie kijkt.’

Wie **Bertina de Leeuw** Afgestudeerd 2022
Wat adviseur Data- en Informatieverstrekking
bij het Kadaster

‘Blijven studeren en ontwikkelen is belangrijk. Deze studie is interessant en kun je direct in de praktijk uitvoeren. Ik gebruik het geleerde dagelijks.’

Wie **Marit Godijn** Afgestudeerd 2020
Wat hoofd Projecten & Ontwikkeling bij het
Ministerie van Defensie



‘IK KAN COLLEGA’S MET MEER ONDERBOUWING BETER MEENEMEN EN OVERTUIGEN’

Wie **Kevin van Tilburg** Afgestudeerd 2022
Wat **legal counsel** bij **Ahold Delhaize**

Waarom ben je de master Legal Management gaan doen? “Ik heb altijd als paralegal en jurist gewerkt. Dat vind ik leuk, maar de organisatorische kant en het zo efficiënt mogelijk inrichten van werkprocessen vind ik nog leuker. Ik had alleen het gevoel dat ik daar handvatten voor miste. Deze master gaf de juiste verdieping om de juridische werkwijze op mijn afdeling anders in te richten en dat beter onderbouwd te verwoorden.”

Welke praktijksituatie wilde je verbeteren? “Meerdere. Ik had bijvoorbeeld opgevangen dat bij het Privacy Legal-team de administratieve werkdruk hoog was door inefficiënte processen rondom het verwerkingsregister. De vragenlijst die aan interne afdelingen werd gestuurd, werd niet goed ingevuld, waardoor dit proces erg arbeidsintensief was. Ik ben dat voor mijn scriptie voor de Europese organisatie gaan onderzoeken. Wat bleek: de vragenlijst stond vol juridische terminologie die mensen niet begrepen. Ook werden er vragen gesteld die de interne afdeling niet kon beantwoorden. Onze privacy-jurist kreeg daardoor veel tijdrovende telefoontjes met vragen om verduidelijking. Nu stellen we duidelijker vragen, waarbij we steeds hebben gekeken wat iemand aan informatie nodig heeft om de juiste informatie aan te leveren. Ook knippen we de vragenlijst op, zodat mensen alleen de vragen krijgen die zij kunnen beantwoorden. Daarna gaat de vragenlijst door naar bijvoorbeeld ICT. Het is goed gelukt; de informatie

wordt nu meestal goed aangeleverd en er wordt alleen nog gebeld om de onvermijdelijke vragen te bespreken.”

Hoe reageert je werkgever op jouw andere aanpak? “Heel positief, het wordt echt als toegevoegde waarde gezien. Iedereen binnen het juridische team loopt ertegenaan dat er heel veel werk moet worden verzet. Alle ad-hoc-vragen bemoeilijken dat. Het is fijn om even een stap terug te zetten, de juiste vragen te stellen en te kijken wat het oplevert om de werkprocessen te verbeteren. Legal operations speelde in mijn organisatie al wel een rol, maar je moet wel de kennis en tools hebben om van de ad-hoc-benadering naar een proces-minded werkwijze te gaan. Deze master helpt om die stap in de organisatie echt goed te zetten.”

Geeft de master je carrière een boost? “Ja, ik heb legal operations sinds het einde van mijn studie officieel in mijn takenpakket erbij gekregen. Ik help de juridische teams bij dit soort processen. Ik help de gedachtegang te stroomlijnen, uit te werken en efficiënter in te richten.”

Wat doe je nu anders? “Ik neem de tijd om zaken structureel op te zetten. En ik kan collega’s met meer onderbouwing beter meenemen en overtuigen om iets op een bepaalde manier in te richten. Collega’s kijken ook anders naar mij; ik ben de persoon waar ze even mee kunnen sparren om ze op weg te helpen. Het maakt mijn werk leuker.”





‘IK BEN ZORGVULDIGER EN NIEUWSGIERIGER GEWORDEN: WAT SPEELT ER NOU ECHT?’

Wie **Maartje Huits** Afgestudeerd 2019 Wat plaatsvervangend vestigingsdirecteur Dienst Justitiële Inrichtingen bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid

Waarom ben je de master Legal Management gaan doen?

“Eigenlijk omdat ik een diploma op masterniveau nodig had om verder door te kunnen groeien. Ik heb de opleiding SJD gedaan en ben binnen de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) steeds doorgegroeid. Nadat ik was aangesteld in een functieprofiel met een master/wo-opleidingsniveau, realiseerde ik me dat ook mijn opleidingsniveau zelf daarop zou moeten aansluiten, wilde ik in de toekomst nog stappen kunnen zetten. Bij deze master, op het snijvlak van juridisch en management, dacht ik: dit is de match. En het is een deeltijdstudie, heel fijn met een fulltimebaan en een gezinsleven.”

Was de studiebelasting te doen?

“Het mooie is dat je het kunt het integreren met je dagelijkse werkbelasting, het is niet dubbel. De opdrachten waar ik voor mijn werk mee bezig was, kon ik gebruiken voor de opleiding. Mijn werk werd hierdoor ook kwalitatief beter. Wat je leert op de opleiding, pas je direct toe in de praktijk, waardoor je meer gefocust bent. Het voelde soms als een coachingstraject, waardoor je je werk op een effectievere manier kan aanpakken.”

Wat doe je nu anders?

“Mijn manier van denken is anders geworden, en hoe ik gesprekken aanga: zorgvuldiger, nieuwsgieriger. Vóór de opleiding trok ik sneller conclusies over wat ik dacht dat het probleem was, om door te schieten naar een oplossing zoeken. Nu ben ik meer onderzoekend: wat speelt er nou echt? Ook kijk ik anders naar de processen en is continu verbeteren een mindset geworden: is het proces efficiënt ingericht, doen we de dingen die we moeten doen, laten we niet-noodzakelijke zaken achterwege, kunnen we verder innoveren?”

Wat heb je eraan in je carrière?

“Mijn masterdiploma heeft eraan bijgedragen dat ik mijn huidige functie kan doen. Maar de persoonlijke groei die ik heb doorgemaakt, vind ik belangrijker. Ik ben sinds de opleiding continu aan het reflecteren: waar staan we, waar willen we heen, wat is nodig? Het maakt me als professional daadkrachtiger en zorgvuldiger. Ik houd veel meer de regie. Ik heb veel gehad aan het vak Verandermanagement; hoe krijg je een organisatie in beweging? Het is belangrijk om de medewerkers erbij te betrekken en na gaan waar de weerstand zit. Het is goed om dat pad samen te bewandelen, in verbinding te blijven. Ik pak regelmatig de literatuur erbij om te kijken wat een passende aanpak is. Handig is dat er voor elke fase tools zijn waar je wat aan hebt om met elkaar iets te bereiken.”

‘Op de studiereis naar Helsinki vond ik het indrukwekkend om te zien hoever ze in Finland waren met legal tech. Met name de toepassing van beeldmateriaal en de vooruitstrevende manier waarop ze legal tech omarmen. Daarnaast heb ik erg genoten van de stad en de gezellige tijd met studiegenoten.’

Wie **Sanne Duijndam** Afgestudeerd 2021
Wat **juridisch medewerker bij ROC Mondriaan**

‘Met mijn scriptie over identificeren en beoordelen van frauderisico's heb ik inzichtelijk gemaakt dat er binnen mijn organisatie een gebrek is aan kennis hierover. Stapsgewijs werk ik, samen met mijn team, aan de verbetering hiervan. Daardoor zijn we er beter op voorbereid om de organisatie tegen in- en externe frauderisico's te beschermen.’

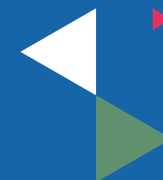
Wie **Jeroen Groenewold** Afgestudeerd 2022
Wat **fraudeonderzoeker/adviseur bij Nationale-Nederlanden Bank**

‘De opleiding was zeer goed te doen naast een fulltime baan; ik kon veel theorie meteen binnen mijn beroepspraktijk toepassen en mijn werkgever gaf me ruimte voor de opleiding.’

Wie **Marlous Blaauw** Afgestudeerd 2022
Wat **portfolio management officer bij de Raad voor Rechtsbijstand**

‘Deze juridische opleiding biedt juristen in het werkveld verbreding. Je bent niet meer de jurist die alleen een vertaalslag weet te formuleren van wat er in wet- en regelgeving staat, maar die ook kan meepraten en -denken over andere organisatorische aspecten van een bedrijf of overheidsinstantie.’

Wie **Wesley Liefden** Afgestudeerd 2018
Wat **freelance jurist**



38 'IK HEB MEER OOG VOOR DE IMPACT VAN WIJZIGINGEN; VEEL INTERESSANTER'

Wie **Nathalie Niestadt** Afgestudeerd 2016

Wat **head of Compliance bij Blauwtrust Groep / docent bij MLM**

hoe verstoort je hun proces zo min mogelijk, terwijl je wel de nieuwe wet- en regelgeving of een ingrijpende wijziging invoert? Ik heb meer oog gekregen voor het totaaleffect van adviezen en besluiten voor afdelingen en de organisatie. Het is veel interessanter om zo te werken.”

Waarom ben je de master Legal Management gaan doen? “Ik werkte toen als bedrijfsjurist bij a.s.r. en deed ook een stukje legal; klachten en procedures op directieniveau. Ik zag dat wat ik voorstelde impact had op alle afdelingen. Ik wilde dat goed doen, zonder dat ik de hele organisatie overhoop gooide. Er moet draagvlak zijn in de organisatie. Je moet goed weten hoe processen lopen, producten in elkaar zitten en hoe je veranderingen doorvoert. Ik kwam toevallig op deze master, hij paste precies op alles wat ik deed.”

Maakte de master je verwachtingen waar? “Alles wat ik wilde leren, kwam heel goed naar voren. Als je aan wiel A draait, wat gebeurt er dan bij B? Bij alle modules leer je met een heel brede scope naar de organisatie te kijken en dat wat je invoert, impact heeft op alle onderdelen van de organisatie. Je leert hoe belangrijk het is dat je met een afdeling kunt meedenken.”

Merkte je resultaat? “Ja, ik werd als serieuzere gesprekspartner gezien en ik kreeg meer inzicht in de dagelijkse werkzaamheden van afdelingen, waar jij dan even doorheen komt baggeren. De dialoog is veel belangrijker geworden. Hoe breng je het en

Wat is het belangrijkste dat je hebt geleerd? “Hoe belangrijk het is dat mensen over hun afdeling heen kunnen kijken als je iets wilt veranderen. De open dialoog is heel belangrijk, naast een duidelijk kader. We hebben een gezamenlijk doel: hoe komen we daar? Daar wordt in de waan van de dag weleens overheen gelopen. Je lost het op, maar twee afdelingen verder denken ze: wat heb ik nou aan m'n fiets hangen? Dat wil ik voorkomen. Afhankelijk van het issue probeer ik alle stakeholders bij elkaar te krijgen om een gezamenlijke aanpak te krijgen en risico's te verkleinen.”

Hoe heeft de master jou verder geholpen? “Ik ben in de jaren na de master erg gegroeid. Van collega's krijg ik het idee dat ik als gesprekspartner breder onderlegd ben, heel prettig. Ik ben ook veel sneller doorgroeid; ik ben naar een nieuwe werkgever, én een stap hoger gegaan – ik ben nu leidinggevende en denk en beslis mee op managementniveau. Dat zou zonder deze opleiding niet zo snel zijn gebeurd.”



‘DEZE MASTER OP JE CV OPENT DEUREN’

41

Wie **Priscilla d'Azevedo-Lont** Afgestudeerd 2021
Wat **senior legal consultant bij Deloitte Legal**



Waarom ben je de master Legal Management gaan doen?

“Ik wilde meer met de business in gesprek gaan. Deze opleiding was precies wat ik zocht, met ook de praktijk van het juridische veld; wat kan er beter en effectiever aan het huidige proces? De aandacht voor sociale vaardigheden en persoonlijke ontwikkelpunten is ook fijn.”

Welke praktijksituatie wilde je verbeteren?

“Ik deed mijn werk zonder vragen te stellen. Door de master besepte ik dat een aantal van onze standaardprocessen beter konden. Ik had een enorm betrokken manager die me stimuleerde mijn opgedane kennis toe te passen. Ik heb met name het jaarrekeningproces flink onder de loep kunnen nemen. Al snel bleek dat de samenwerking tussen de juridische en financiële afdeling niet altijd soepel verliep, doordat we nooit met elkaar in gesprek gingen over het proces en onze samenwerking. Ik ben gesprekken tussen beide afdelingen gaan organiseren. Alleen al die gesprekken werden positief ontvangen, want we hadden onderling niet door wat voor de andere partij niet werkte, en waarom we werkten zoals we werkten.”

Wat heb je van de master geleerd?

“Doe geen dingen omdat je collega's zeggen: zo doen we het. Een docent zei: wanneer drinken wij nou champagne? Ik leerde toen dat je moet nadenken over wat je als afdeling wilt bereiken. Wanneer doe je het goed? Het gaat niet alleen om het afvinken van de standaardwerkzaamheden, maar ook om prestaties en hoe de

werkzaamheden zijn afgerond. Het is belangrijk om te evalueren of je het doel hebt gehaald en wat beter kan. Ik heb ook geleerd dat de business niet altijd is gediend van onze juridische manier van communiceren. Je moet dus kort, bondig en begrijpelijk schrijven, zodat zij ermee verder kunnen.”

Wat heb je eraan in je carrière?

“Deze master op je cv opent deuren; het heeft geholpen om bij mijn huidige werkgever binnen te komen.”

Hoe vond je de studiebelasting?

“In het begin pittig, maar omdat alle opdrachten heel praktisch over je eigen werk en organisatie gaan, was het te doen. Het voelde niet als een verplichting; de lessen waren erg interessant. De docenten zijn professionals uit de praktijk die echt wat te vertellen hebben. De tijd vloog.”

Wat doe je nu anders dan voor de master?

“Ik ben bewuster geworden. Ik deed eerst wat er van me werd gevraagd en keek niet verder. Nu kijk ik met een bredere blik: is deze werkwijze echt de juiste, hoe kunnen wij als afdeling efficiënter werken en blijven verbeteren? Ik kijk naar doel en visie, wat we willen bereiken en wanneer we dat hebben bereikt. Ik kan me makkelijker uitspreken en voel mensen beter aan. Ik heb door de master een completere en betere kijk op mijn werk.”

‘Naast de colleges waren de ontmoeting en samenwerking met andere studenten erg leuk. De zaterdagen vond ik het lastigst, maar gelukkig zijn er dan de medestudenten die je er doorheen slepen.’

Wie **Leoni Brussaard** Afgestudeerd 2020

Wat **professional support lawyer/vastgoedjurist** bij Van Doorne

‘Deze opleiding is voor mij de kers op de taart. Ik was al behoorlijk juridisch onderlegd, maar met de master Legal Management op zak kan ik toch beter de verbinding tussen de juridische en de fysieke werkelijkheid maken. Er zouden meer MLM’ers bij de Rijksoverheid moeten werken; daar is grote behoefte aan.’

Wie **Alex van de Ven** Afgestudeerd 2017

Wat **juridisch specialist Toezicht & Handhaving** bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

‘De studiereis naar Helsinki was een leerzame en inspirerende ervaring. Het intensieve contact met medestudenten en docenten, de leerzame werkbezoeken en het borrelen en dineren hebben een mooie herinnering achtergelaten.’

Wie **Samora Kensenhuis** Afgestudeerd 2022

Wat **senior regievoerder bij Dienst Terugkeer & Vertrek** van het Ministerie van Justitie en Veiligheid



‘IK DOE DE DINGEN SCHERPER EN BEWUSTER’

Wie **Peter van den Hout** Afgestudeerd 2020

Wat **senior cyber security specialist voor de Koninklijke Marechaussee bij het Defensie Cyber Security Centre**

Waarom ben je de master Legal Management gaan doen?

“Ik vond de juridische processen binnen de Koninklijke Marechaussee erg diffuus. Iedereen interpreteerde beleidslijnen en rechterlijke uitspraken op z’n eigen manier. Het kan niet zo zijn dat je als landelijke organisatie lokaal de uitvoering van zaken zoals beleid, regelgeving en jurisprudentie verschillend uitvoert. En bijvoorbeeld mensen bij de Marechausseebrigade in Friesland anders behandelt dan in Limburg. Ik dacht: ik kan erover mopperen, maar ik kan er ook wat aan gaan doen. Toen ben ik deze master gaan doen.”

Is je missie gelukt? “Ik heb er eigenlijk niet zoveel mee gedaan, want ik ben bij Cyber Security gaan werken. Maar ook binnen mijn huidige domein heb ik zeker wat aan deze studie. De master helpt om de combinatie van legal en management toe te passen. Wat doet zo’n rechterlijke uitspraak nou? Hoe communiceer je het? Ik maak veel infographics om de kaders te laten zien, en ik gebruik de managementvakken heel veel, zoals Procesmanagement. De werkvloer moet het uitvoeren als je bijvoorbeeld veranderde wetgeving invoert, dus die betrek ik erbij. Ik vorm een kennisgroep uit alle geledingen van de organisatie; de opsporingsambtenaren en hulpofficieren van Justitie van de Koninklijke Marechaussee, het OM, de rechtbanken. Als de werkvloer zegt: dat werkt niet, dan móet je daar naar luisteren. Anders werkt het ook echt niet.”

Doe je nu dingen anders dan voor de master?

“De Koninklijke Marechaussee werkt al heel veel volgens processen, daar heb ik ook allerlei cursussen in gehad. We zetten al stapjes terug en vragen ons steeds af: is het wel een probleem? De master was wel een opfrisser, en een bevestiging dat ik het al goed deed, met een kleine twist. Met documenten schrijven wil ik nog weleens lastig focus houden. Ik werd erop gewezen dat ik eerst moet nadenken, zodat je je doel scherp hebt, en dan pas schrijven. Dat was een goede les, die ik heel veel gebruik. Ik heb ook veel gehad aan de bedrijfsmatige vakken. Het was leuk en leerzaam om alles nog eens op een rij te zetten. Ik doe de dingen nu scherper en bewuster.”

Wat heb je eraan in je carrière? “Ik ben een paar keer bevorderd. Binnen Defensie kan ik niet meer verder doorgroeien; ik ben 59. Ik heb mijn functioneel leeftijdsontslag uitgesteld naar 62. Daarna wil ik gaan lesgeven en in de private sector hiermee verdergaan.”



‘DOOR ALLE PRAKTIJK-OPDRACHTEN KON IK ELKE KEER MET IETS HAPKLAARS NAAR MIJN WERKGEVER’

Wie **Nathalie Thysen** Afgestudeerd 2022

Wat **legal operations consult** bij Ask Q (België)

Waarom ben je de master Legal Management gaan doen?

“Ik heb lang een klassieke juridische functie gehad en haalde er niet genoeg voldoening uit. Ik raakte steeds meer geïnteresseerd in strategisch-juridisch werk en het reilen en zeilen van de stad Antwerpen, waar ik voor werkte. Precies op het goede moment werd besloten de volledige juridische dienstverlening te professionaliseren. Ik kreeg de functie projectleider legal management; een verademing om iets nieuws te kunnen neerzetten. Om dat doordacht te kunnen doen, wilde ik meer handvatten. Toevallig las ik over deze opleiding.”

Vond je die handvatten?

“Zeker. Een groot voordeel was dat de opleiding heel praktijkgericht is. Voor elk vak moest je een probleemsituatie beschrijven, en de oplossing en de weg ernaartoe uitwerken. Ik kon elke keer met iets hapklaars naar mijn werkgever, want het denkwerk had ik al gedaan. Voor mijn afstuderen heb ik bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de samenwerking van de stad Antwerpen met advocaten. In welke situaties kiest Antwerpen ervoor advocaten in te schakelen? Wanneer wordt werk geoutsourcet, wanneer gebeurt het in-house? Hoe rationaliseren en verantwoorden we uitgaven? Het was een heel verfrissende oefening, dat soort gesprekken werden nooit gevoerd. Ik kon adviseren over doordacht beleid en kreeg enthousiaste reacties.”

Hoe vond je de studiebelasting?

“Het viel samen met de ups en downs van corona, iedereen zat thuis. Het was voor mij het perfecte moment om deze opleiding te doen, ik heb die tijd heel nuttig besteed. Het tweede jaar, met colleges in Amsterdam, had door het contact met docenten en studenten wel een extra dimensie. Ik sprong elke keer enthousiast in de auto en vond het jammer toen het was afgelopen.”

Helpt de master in je carrière?

“Ik heb mijn professionele pad gevonden. Ik ben als consultant gaan werken voor Ask Q, een jong bedrijf dat juridische afdelingen helpt zichzelf opnieuw uit te vinden. Hier kan ik mijn ervaring inzetten voor allerhande sectoren, heel leuk. Ik heb door de master de bagage gekregen om een geloofwaardige speler in legal operations te zijn. Vanuit heel veel invalshoeken krijg je steeds een andere blik op de situatie, waardoor je een breed totaalbeeld krijgt. Daar kan ik nu mee spelen en klanten mee helpen.”

Wat doe je nu anders?

“Vroeger werkte ik intuïtief, nu ga ik meer doordacht te werk. Ik heb echt een andere mindset gekregen. Tijdens de opleiding had ik vaak het gevoel dat ik dingen uit mijn vooropleiding afleerde, zoals het streven naar juridisch-inhoudelijke volledigheid. Mijn focus ligt nu op het grotere plaatje, namelijk op de werking van de juridische afdeling en op de klant, om wie het uiteindelijk gaat.”



48 ‘WE MOETEN COLLEGA’S NIET EEN PAK PAPIER GEVEN, MAAR IETS LEUKERS’

Wie **Wesley ten Cate** Afgestudeerd 2021

Wat **corporate counsel & manager ESG bij Xebia**

Waarom ben je de master Legal Management gaan doen?

“Tijdens mijn eerste werkervaringen rolde ik vrij snel de kant op van corporate en operations. Ik kreeg in eerste instantie veel repetitief werk. Steeds keek ik hoe ik deze vraagstukken slimmer kon aanpakken. De juridische markt is in ontwikkeling en deze master sloot hier beter bij aan dan de klassieke master. De theoretische diepgang van de VU en de vaardigheden van de HvA maakten het een goede verdiepende combinatie op masterniveau.”

Welke praktijksituatie wilde je verbeteren?

“Hoe je als juridische afdeling continu je toegevoegde waarde kan laten zien. Als wij als juristen willen dat collega’s zich houden aan allerlei juridische afspraken, moeten we ze niet een pak papier geven, maar iets eenvoudigers, iets leukers, merkte ik. Iets waarmee we op een begrijpelijke manier duidelijk maken wat de bedoeling is. Ik ben fan van de T-shaped lawyer, die inhoudelijke kennis combineert met andere kennis en vaardigheden. De master speelt hier goed op in.”

Waar heb je veel aan gehad? “Ik heb pragmatischer leren denken en handelen. Vanuit de business krijgen we een breed palet aan vragen, vanuit verschillende rollen en niveaus. De master heeft me geleerd om op maat te antwoorden door stakehol-

dermanagement toe te passen. Wat is de vraag, wie stelt hem en welk type antwoord is hier nu gewenst; uitgebreid, kort, inhoudelijk, op hoofdlijnen? Toen ik net begon met werken, stelden juristen nog formele memo’s op voor hun collega’s. Dat is in mijn ogen in deze tijd, met de huidige doorloopsnelheid, niet meer gewenst. Je krijgt in de master ook de juiste handvatten om projecten te begeleiden en deals als grote of kleine projecten te beschouwen. Anders waren we na het startschot gewoon gaan rennen. Door de master heb ik geleerd eerst een stapje terug te doen.”

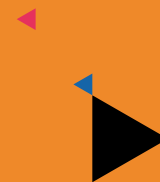
Was de studiebelasting te doen? “Mijn sociale leven heeft er bijna niet onder geleden. Ik reisde toen anderhalf uur per dag met de trein, die besteedde ik aan het doorlezen van de materie. De zondagen voor deadlines blokkeerde ik voor opdrachten en als het moest werkte ik een weekend door.”

Hoe heeft de master je verder geholpen?

“De master heeft mijn horizon verbreed. En ik ben gegroeid van legal counsel naar meer een legal business partner. Ik ben niet meer sluitstuk, maar word in een vroeg stadium betrokken bij een deal. Hierdoor kan ik eerder adviseren en potentiële risico’s tackelen voordat ze daadwerkelijk problemen worden. Soms is een risico op papier gigantisch, maar in de praktijk eigenlijk nul. Dan kun je een ander advies geven. Collega’s waarderen zulk gezond-verstand-denken enorm.”

‘Het is een unieke opleiding, en een aanrader als je een T-shaped lawyer wilt zijn. Binnen twee jaar ben je ontwikkeld tot expert op het gebied van management, organisatie en kwaliteit van juridische dienstverlening.’

Wie **Nathalie Mensah-Yiadom** Afgestudeerd 2020 Wat **legal counsel bij ING**



**Dit is een publicatie van
de master Legal Management,
Hogeschool van Amsterdam**

Interviews en eindredactie:
Berber Paarlberg

Coördinatie:
Sandra Wermer en Shagoia Mafi

Vormgeving:
Veronique Gielissen

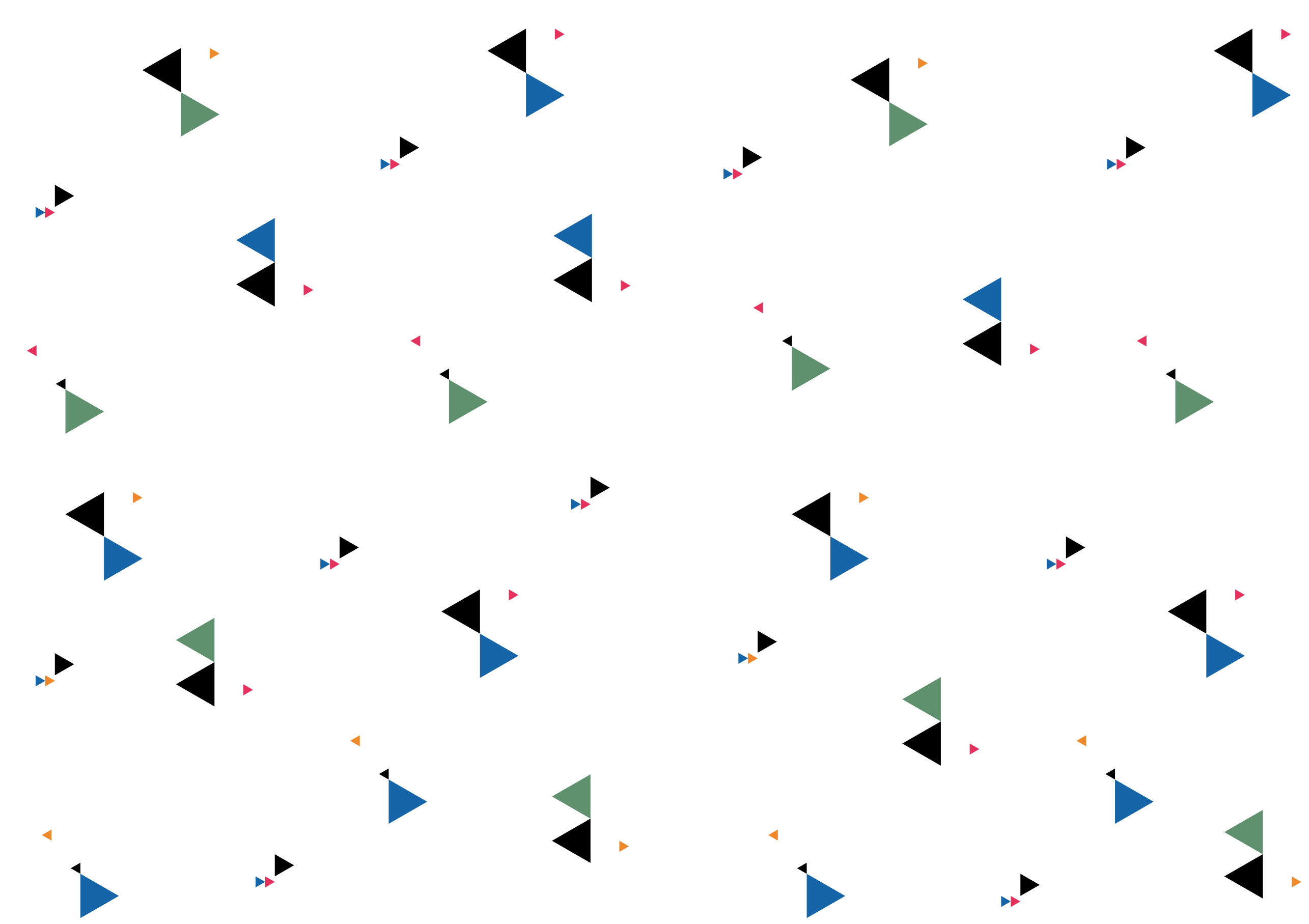
Fotografie:
Ebru Aydin en Tineke de Vos (p. 46)

Heb je een vraag?

Neem contact op met de opleiding: masterlm@hva.nl

www.hva.nl/opleidingen/master-legal-management

Amsterdam, juni 2023



10 JAAR MASTER LEGAL MANAGEMENT

Master
Legal Management

Hogeschool
van Amsterdam

'Ik ben kritischer gaan kijken: zijn wij wel zo klantvriendelijk als we denken?' 'Na tien jaar pionieren verandert er wat' 'De master heeft me zelfverzekerder en vrijer gemaakt' 'Ik heb heel andere voelsprietten ontwikkeld' 'Ik ben een betere gesprekspartner en word betrokken bij strategische zaken' 'Ik ga niet meer uit van mijn gevoel, maar ik check het bij de gebruikers' 'Ik pas iedere dag wel iets toe uit het curriculum van de master' 'Ik kijk nu met een bredere blik naar mijn werk en de organisatie' 'Ik kan collega's met meer onderbouwing beter meenemen en overtuigen' 'Ik ben zorgvuldiger en nieuwsgieriger geworden: wat speelt er nou echt?' 'Ik heb meer oog voor de impact van wijzigingen; veel interessanter' 'Deze master op je cv opent deuren' 'Ik doe de dingen scherper en bewuster' 'Door alle praktijkopdrachten kon ik elke keer met iets hapklaars naar mijn werkgever' 'We moeten collega's niet een pak papier geven, maar iets leukers'



10 JAAR MASTER LEGAL MANAGEMENT

Master
Legal Management |  Hogeschool
van Amsterdam

‘Ik ben kritischer gaan kijken: zijn wij wel zo klantvriendelijk als we denken?’ **‘Na tien jaar pionieren verandert er wat’** **‘De master heeft me zelfverzekerder en vrijer gemaakt’** **‘Ik heb heel andere voel-sprieten ontwikkeld’** **‘Ik ben een betere gesprekspartner en word betrokken bij strategische zaken’** **‘Ik ga niet meer uit van mijn gevoel, maar ik check het bij de gebruikers’** **‘Ik pas iedere dag wel iets toe uit het curriculum van de master’** **‘Ik kijk nu met een bredere blik naar mijn werk en de organisatie’** **‘Ik kan collega’s met meer onderbouwing beter meenemen en overtuigen’** **‘Ik ben zorgvuldiger en nieuwsgieriger geworden: wat speelt er nou echt?’** **‘Ik heb meer oog voor de impact van wijzigingen; veel interessanter’** **‘Deze master op je cv opent deuren’** **‘Ik doe de dingen scherper en bewuster’** **‘Door alle praktijkopdrachten kon ik elke keer met iets hapklaars naar mijn werkgever’** **‘We moeten collega’s niet een pak papier geven, maar iets leukers’**



MASTER LEGAL MANAGEMENT IN BEELD

Master
Legal Management |  Hogeschool
van Amsterdam

**ALUMNI
AAN
HET
WOORD**



