HILDE DE BOER
General Counsel
Keylane

ROSAN LANCEE
General Counsel
CLUSE

JURRIAAN HERMANS
General Counsel
Scotch & Soda

MIKE STARING
General Counsel
InsingerGilissen Bankiers

JURGEN LEUTSCHER
General Counsel
Sligro Food Group

BRIANNE JEGERINGS
General Counsel
TUI Group

GENERAL COUNSEL NL

MAGAZINE 2020 - 2021

NEW PRIORITIES FOR GENERAL COUNSEL

Flying safely through the Storm!

GCN General Counsel Netherlands

Should we

Which buttons do you want

We are always happy to talk.

Legadex is committed to uplifting legal professionals and their departments through the use of smart processes and technology, delivering excellent business outcomes and creating lasting value, together.

www.legadex.com

be talking?

to push in 2021?

Speed up delivery

Uplift legal team

Please feel free to contact:

Hans-Martijn Roos
hmroos@legadex.com
+31 (0)631003580

Luc van Daele
lvandaele@legadex.com
+31 (0)620613136

LEGADEX

Legal & Compliance in tijden van COVID-19

Legal & Compliance is een volwaardige bedrijfsfunctie met een belangrijke bijdrage aan de doelstellingen van organisaties. General Counsel zijn daarin niet meer alleen de vakspecialist: goed legal management vergt steeds meer kennis en kunde rond people management, leiderschap en operationele inrichting.

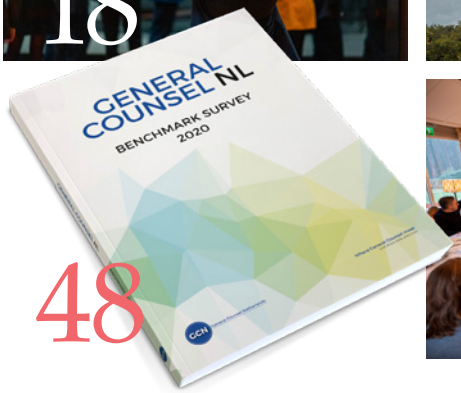
COVID-19 heeft die ontwikkeling versneld. De druk op governance en compliance neemt toe. Aanpassing van de bedrijfsvoering vereist vaak ook aanpassingen van contracten. En nu 'remote' werken de standaard is geworden: welke invloed heeft dit op uw organisatie-inrichting en de betrokkenheid van uw mensen? Hoe houdt u de regie en hoe blijft u in control in deze tijden van fundamentele veranderingen?

Voxius heeft 15 jaar ervaring met leiderschap en management in het legal domein. Bel ons niet alleen voor antwoorden, maar vooral voor het stellen van de juiste vragen.

VOXIUS

LEGAL LEADERSHIP | EXECUTIVE SEARCH

Executive Search | Strategy & Operations | Interim | Insights



10 New Priorities for General Counsel
Flying safely through the Storm!

18 GCN New Year's Boost 2020
21 Dit zeggen General Counsel
28 Terugblik op GCN's special outdoor event
42 EQUAL in LEGAL: Join us and sign in!

44 Boels Zanders Advocaten
Bewustwording en doen; de eerste stappen naar het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid

46 Simone Davina (Siemens Energy) en Joost Linnemann (Kennedy Van der Laan) in gesprek
"Om inclusiviteit en diversiteit te realiseren moeten oprechte belangstelling en vriendelijkheid leidende principes zijn."

48 General Counsel NL Benchmark Survey 2020
52 General Counsel Executive Program

54 Terugblik GCN Denktank 5 maart 2020
Legal Technology & Operations

57 Terugblik GCN Denktank 12 november 2020
Legal Technology & Operations

58 Hoe zet je Legal Operations op de kaart?

61 Terugblik GCN Denktank 29 oktober 2020
Dispute Resolution

69 Over GCN
70 General Counsel NL Agenda 2021

GCN ROUND TABLES

30 De impact van anti-witwasregelgeving voor het bedrijfsleven

31 Ethisch handelen moeilijker of makkelijker tijdens crisis?

32 Business Ethics in Global trade

33 Your Future Company's Code of Ethics

36 Ethiek en transparantie als processtrategie

37 Knellende huurcontracten in tijden van Corona

38 Awareness of ethical issues reduce a reputational risk

39 De versnelde automatisering van het Legal Team door Covid-19 (Risks & Opportunities)

41 Corporate Governance in concernverhoudingen

63 Ethiek & data-integriteit in het bedrijfsleven

65 Data-Integrity: immoral use of data

67 Money laundering - what you need to know about the increasing risks in the new reality

EDITIE 2021 GENERAL COUNSEL NL MAGAZINE

Jaarlijks magazine voor
GCs, CEOs en CFOs

COLOFON GCN MAGAZINE 2021
Dit magazine is een uitgave van General Counsel Netherlands

GENERAL COUNSEL NETHERLANDS
Eslaan 13A
1404 EE Bussum (NL)
info@generalcounsel.nl
www.generalcounsel.nl

CONTACT
Petra van Hilst
+31 (0)6 41 06 94 33
petra.vanhilst@generalcounsel.nl

Michiel van Straaten
+31 (0)6 14 83 72 02
michiel.vanstraaten@generalcounsel.nl

PRODUCTIE
ZUIDAS PUBLISHERS
WTC Amsterdam
Strawinskylaan 15
1077 XW Amsterdam
+31 (0)20-3620993
info@zuidaspublishers.nl
www.zuidaspublishers.nl

Hoofdredacteur Romy Lange
Fotografie Reno van Dijk

Heeft u een bericht voor de redactie
of wilt u een advertentie plaatsen?
Mail ons op **info@zuidaspublishers.nl**

Frequentie Jaarlijks
Oplage 3.000 exemplaren
Uitgave 9e editie
Volgende editie 6 december 2021

Verspreiding
General Counsel NL Magazine wordt naar de GCs in Nederland gepersonificeerd opgestuurd via controlled circulation. Daarnaast ontvangen CEO's en CFO's van Top500 bedrijven het magazine. Het magazine wordt zowel in print als online aangeboden.

Copyright
© 2020 General Counsel Netherlands. All rights reserved. Nothing appearing in this magazine (information, pictures, images) may be copied or reproduced, irrespective in which manner. Unless explicitly permission has been given in writing.

New priorities for GENERAL COUNSEL

The spirit of this GCN Magazine is optimistic. The emphasis is on flying safely through the storm and on the resulting new priorities for GCs. As Ritva Sotamaa (CLO Unilever) says in the editorial: '2020 puts many things into a new perspective'. That can be tricky, but it also offers many opportunities for creative General Counsel. Not only to further develop themselves, but also to embrace responsibility on topics as equality and sustainability and make change happen.

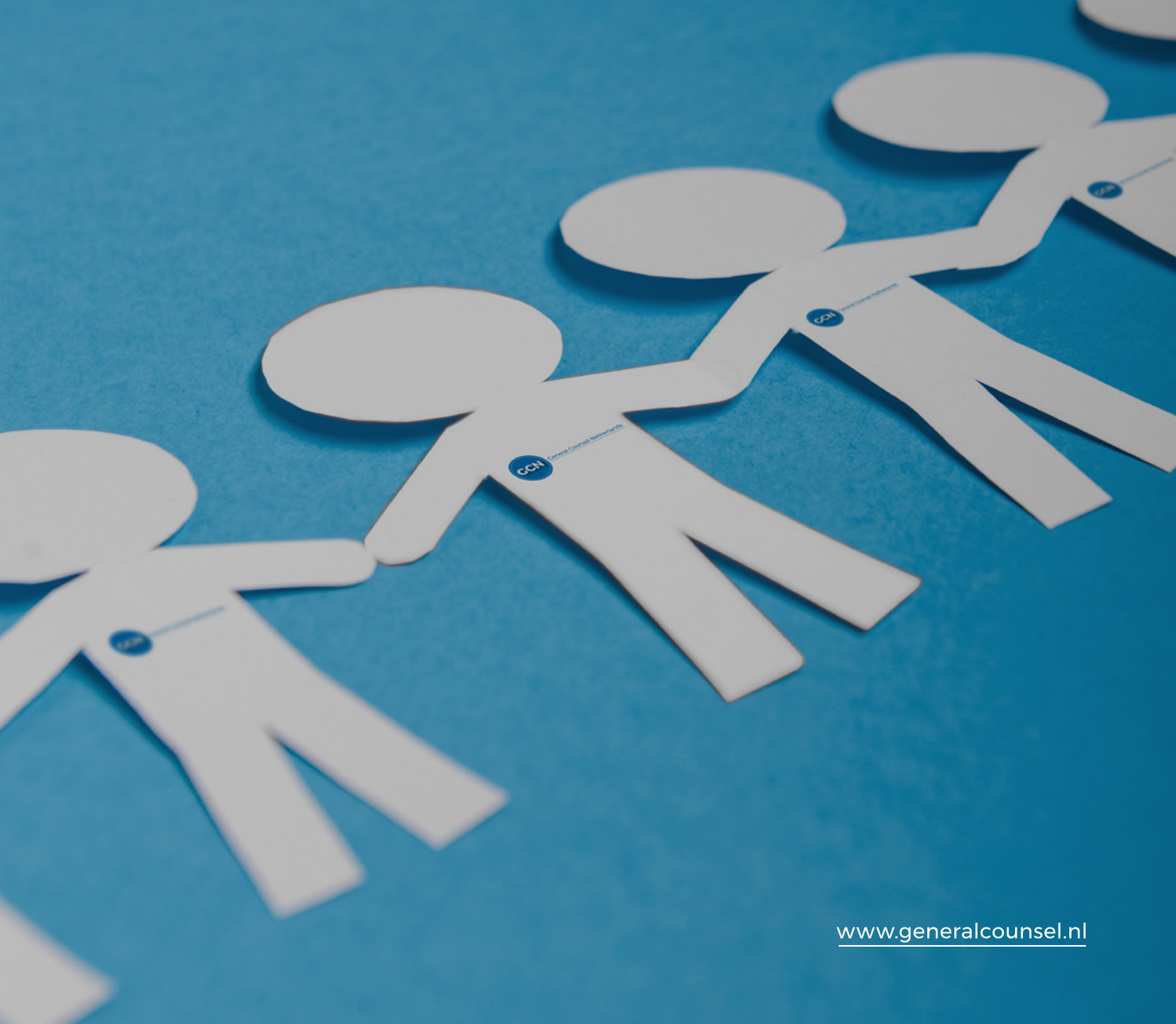
As the professional organisation and creative network for General Counsel, GCN is driven to keep the lead in these matters, together with the entire GCN community. That is why again many inspiring and fun GCN activities are planned in 2021. Successful initiatives such as the General Counsel Executive Program and the EQUAL in LEGAL platform confirm the positive change spirit of General Counsel and the GCN Partners. Let's keep helping and inspiring each other!

Enjoy reading this General Counsel NL Magazine and we wish everyone a very happy 2021 🙂

Hartelijke groet,
Petra van Hilst en Michiel van Straaten
General Counsel Netherlands
www.generalcounsel.nl

GCN PARTNERS

We are extremely proud of our professional GCN Partners who have continued to support the GCN community in this challenging year. We are also grateful that we were able to collaborate with all the members of our community, in different but in the end effective ways. In this GCN Magazine you will find up-to-date and Covid-proof contributions from our GCN Partners. We welcome their interactions and we applaud their continued support to the GCN community.



www.generalcounsel.nl

ALLEN & OVERY

Baker McKenzie.

Boels Zanders Advocaten

CLIFFORD CHANCE

Deloitte. Legal

大成 DENTONS

EY

EVERSHEDS SUTHERLAND

Kennedy Van der Laan

Lexence advocaten & notarissen

NORTON ROSE FULBRIGHT

stek

THOMSON REUTERS®

VAN BENTHEM & KEULEN ADVOCATEN | NOTARIAAT

Wolters Kluwer

NEW PRIORITIES FOR GENERAL COUNSEL

Flying safely through the Storm!

The Covid-19 pandemic has turned the world upside down. With consequences for everyone, both in private and in business. Within companies and organisations, the responsibilities of General Counsel / Chief Legal Officers were already changing and that has gained momentum. GCN interviewed the worldwide legal leaders of Shell, Unilever, Philips, Heineken, ING and Ahold Delhaize. How have they experienced the recent developments and what is their vision for the future?

Shell

"Make a difference, every day!"

Shell, Donny Ching - Legal Director and Member of the Executive Committee

How did you experience 2020 so far?

Ritva (Unilever): 'I went to Finland in early March for a week to do some nice cross-country skiing in Lapland and ended up staying for six months. The shift that happened in a matter of weeks was dramatic: all offices globally closed, people transitioned to virtual ways of working and significant crisis protocols put in place. Ensuring that our people stay safe continues to be our top priority. It has been an unusual but also in many ways a rewarding year, putting many things into a new perspective.' ***Marnix (Philips)*** recognises this: 'The Covid-19 pandemic has obviously had a tremendous impact on many aspects of both my personal and professional life. Adapting was a steep learning curve. Our purpose as a company, to improve the health and well-being of people through meaningful innovation, has never been more relevant. Contributing to society in this way has been very rewarding.'

Ernst (Heineken) adds that the concept of holding meetings virtually not only offered efficiency but also a great opportunity to connect more closely with his team as a whole. That's not always easy. 'Staying connected needs continuous attention' as ***Vroukje (ING)*** says: 'Although I do what I usually do, dealing

"It ain't what you don't know that gets you into trouble. It's what you know for sure that just ain't so"

Unilever, Ritva Sotamaa - Chief Legal Officer & Group Secretary and member of the Unilever Leadership Executive

with the circumstances at hand and managing the impact and everything that comes with it, the current working circumstances are quite new. I am mainly working from home since March, just like the rest of the company. This requires different ways to connect and communicate. It requires creativity in scheduling the informal side of our work.' At ***Shell*** the productivity of the legal community has held up very well with everyone working from home: 'We are drawing some great insights from the Covid-19 situation about how we might work differently and more flexibly in the future' ***Donny*** says.

What, above all, makes you think in these extraordinary times?

Donny (Shell) continues: 'Of the many extraordinary events of 2020, the tragic death of George Floyd and the protests this sparked globally will stay with me for a long time to come. Sadly, one of many such events. This underscored the need for change. It was a wake-up call for me, as it was a powerful reminder that we have not made the progress that we perhaps thought we had. We must simply seize the moment to make that change happen. I believe the wider legal community should work together to tackle racism and discrimination and I am determined to play a more active role in this area.'

Jan Ernst (AholdDelhaize): 'Increasingly, the unthinkable is becoming possible and sometimes even likely.' ***Ritva (Unilever)*** adds to this: 'Humans are extraordinary: it is incredible how quickly we adjusted to the new reality. I cannot imagine that not so long ago I had a significant travel agenda and how I coped with that! In addition, what really needs focus is the physical, mental and emotional well-being of our people. Sitting stationary all day in Teams meetings in our homes day after day is taxing. How to inspire people and create an inclusive virtual environment is more important than ever. Everything is now real time, it is all about live townhalls, virtual visits and other connects. But it is also a great opportunity to engage and empower everyone in the team.'

Marnix (Philips): 'Extraordinary times bring extraordinary issues. For example, we had to address the fact that demand for intensive care unit equipment, such as hospital ventilators, far exceeded supply. We needed to allocate the delivery of scarce medical equipment across the world using a fair and ethical approach, while ramping up production as fast as we could. A fundamental question that we are still addressing is how this will affect us on the longer term. Is this period going to change the way we work and how companies operate? What will be the lasting effects of the Covid-19 crisis?'

Knowliah for Legal Teams

A smart, simple and secure platform
for Enterprise Legal Management (ELM)

AI-BASED SOLUTIONS

Integrates with your way-of-working

Effortless experience in classification & search

Fast pay-back, save >50% of your time

- Matter & Entity Management
- Knowledge Management & Search
- Document & E-mail management
- Contract Lifecycle Management & Creation

WWW.KNOWLIAH.COM

RECOGNIZED AGAIN IN 2020
by Gartner as a worldwide Representative Vendor for its software solutions for legal departments.

Contact us for a demo
+32 1 561 8545
sales@knowliah.com
www.knowliah.com

knowliah

Vroukje (ING) is convinced that the agile way of working that ING started to implement some years ago, also within the Legal department, contributed to the way people at ING have been able to focus on their job. 'But it is more challenging to monitor the wellbeing and team spirit from a distance. Vitamine C, for Colleague or Connection does not come in a bottle. It is key that we keep inventing ways to connect and share in order to maintain team performance high and avoid individual isolation. How to reach out to each other effectively is something I think about a lot.'

What do you see as the main priorities and challenges for General Counsel and Chief Legal Officers?

For ***Ernst (Heineken)*** it is mainly the digital upskilling of the team and more focus on Diversity and Inclusion that deserve attention: 'Digital transformation requires a new set of skills and capabilities. On the one hand by offering practical e-learnings tailored to the legal function, on the other hand creating centres of excellence to support the digital business transformation. When it comes to D&I, appointing solely because the incumbent is considered a 'safe bet', should be something of the past. Research shows that working with a group of diverse people provides for more profound challenges to the status quo and sharpens performance. GCs need to have the courage to take a (calculated) risk in the appointment of key roles within the legal function. And then properly coach these individuals to guide them into their new role.' ***Ritva (Unilever)*** agrees that D&I is a high priority: 'Covid-19 has highlighted the importance of inclusive working environments. Diversity, whether for example gender, race or ethnicity, will increase in focus through social movements and requests for transparency. We all have a role to play!' ***Jan Ernst (AholdDelhaize)*** adds: 'In emerging fields such as D&I, climate change, digitization and biodiversity, we need to be courageous, step outside of the legal domain and have a voice and opinion about what's important to ourselves and the world. We mustn't take things for granted and take an integral and holistic view on things. Finally, I think collaboration is key.'

Vroukje (ING): 'I learn a lot from other disciplines in the bank and it has convinced me that the use of the right information and data will help the legal function to apply (predictive) analytics in the legal practice. A simple example to illustrate this: if in different parts of the bank certain customer complaints are

PHILIPS

"Lead by example"

Philips, Marnix van Ginneken - Chief Legal Officer and Member Board of Management & Executive Committee

NORTON ROSE FULBRIGHT

Lokaal verankerd en tegelijk internationaal, zo krijgt u de juridische ondersteuning die u verwacht, waar ook ter wereld

Law around the world

nortonrosefulbright.com

Financial institutions | Energy | Infrastructure, mining and commodities | Transport | Technology and innovation | Life sciences and healthcare

Heineken®

"If it's complicated, it's usually wrong"
Heineken, Ernst van de Weert
- Executive Director Global Legal Affairs

received and handled, the dots may not necessarily be connected. But as a legal function, we are in a great position to connect the dots if we process the information about the complaints differently. If we do, this may show a pattern, which in turn could be an indication that a product or service is not up to par, or that we should communicate better about it with our customers. So in the longer term, I believe that persons responsible for legal functions should invest in using available data more explicitly. And that is a big challenge, because data driven analysis and thinking is not necessarily in every lawyers' toolbox. The challenge is to bring the experience and techniques from other disciplines into the legal function.'

Donny (Shell): Digitalisation is a game-changer for the legal profession. New technologies have the potential to transform the way we work. The opportunity is to identify the technologies that can add most value and to build a digitally literate workforce prepared to embrace these. Covid-19 has brought a new way of working, where we have to rely more on technology and collaboration tools. As we continue on our digitalisation journey, I believe this experience will make us all more open minded to the potential of new technologies to make us more productive. In general, the role of a General Counsel has been transformed in recent years. Beyond ensuring appropriate legal counsel, I believe a fundamental responsibility is to help organisations to navigate the complex world in which we operate with integrity. Ensuring that a business' actions are legal is no longer enough; seen through society's eyes, we must also consider if they will be perceived to be ethical and wise.

'In the near future', ***Jan Ernst (AholdDelhaize)*** says, 'I think the main challenges for CLO's is to facilitate change, to provide flexibility, to play our role more on a strategic level and to focus even more on risk management. In the longer term I foresee that the rule of law is coming under pressure and that will bring totally new challenges for us.'

ING

ING, Vroukje van Oosten Slingeland - General Counsel

'As a member of the leadership of the company, part of my responsibility is to provide a clear way forward for our employees' ***Marnix (Philips)*** says. 'Early on in the Covid-19 outbreak, we acted to meet our triple duty of care: fulfilling the needs of our customers, ensuring business continuity, and safeguarding the health and safety of our employees. In the long term though, we are constantly innovating and adapting to meet changing customer needs and co-developing new solutions together with our customers. The main priority for the legal function will be to continue providing high quality, proactive legal support to execute the company's strategy, achieve its objectives, and safeguard the interests and integrity of the company as a whole. As Chief Legal Officer, I need to make sure the legal team continues to deliver that support, also in these challenging times.

What should GCs/CLOs do and/or fail to do in order to be well prepared for these priorities?
Marnix (Philips): 'CLOs should be close to their company's strategy and business so they can anticipate the internal and external changes that lie ahead. They should also focus on building the right teams and capabilities, and on talent development, but also on improving efficiency and effectiveness. For example, through standardisation and harmonisation of legal processes and improving the way they select and manage external legal counsel.' ***Ritva (Unilever)*** also emphasises the focus on talent: 'and ensuring we have people who are willing to lead, no matter where they sit in the organisation.'

Vroukje (ING): 'We constantly aim at effectiveness, we try to do more with less and use different tools to do that. Legal tech solutions may provide benefits there. A GC should be open to exploring the possibilities and investing in the right things. This requires a minimum level of understanding of technical capabilities that are available to the legal function. Lawyers should be encouraged to continuously develop, to make sure there is sufficient flexibility to face the unknown. There are a lot of uncertainties coming our way but one thing is clear: when they occur, we handle these best with a flexible mind and broad view. What certainly does not help is sticking with the view that legal as a function is different

Ahold Delhaize

"Less is more"

Ahold Delhaize, Jan Ernst de Groot - Chief Legal Officer

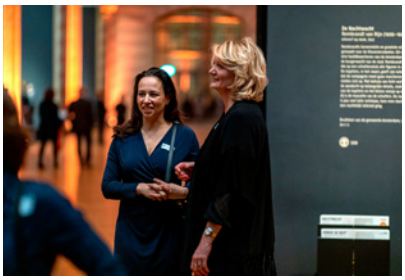
from the rest and as such does not need to adapt to prepare for the future. Such distinction isolates from what happens around you and prevents you to focus on that is necessary to keep adding value.'

If you were a CEO, what would you pay particular attention to when selecting a new GC/CLO?

Vroukje (ING) continues: 'Apart from the technical requirements for the job I would seek someone who is capable of having different perspectives. Someone who is looking beyond their own responsibilities and is open to learn from others, in order to broaden his or her view of the world. Someone who seeks inspiration outside the expected areas.' ***Ernst (Heineken)*** agrees: 'The volatile environment is here to stay. Uncertainty will continue to be the norm rather than the exception. Next to the standard set of skills, such as emotional intelligence, stakeholder management, written and verbal communication (including the ability to translate complex legal advice into something more digestible for the business), a CEO should also take into consideration the ability to deal with ambiguity and an intrinsic drive to continuously innovate.' The new re-inventing environment is very recognisable for ***Ritva (Unilever)***, however what in her opinion remains is the need for excellent judgement, aided by the ability to absorb information from multiple sources.

Marnix (Philips), like Vroukje, would pay particular attention to the fact that the GC/CLO has a broad perspective: 'Is he or she able to connect people and bridge teams? The CLO should not only lead the legal team, but should also be forward looking and very much connected to the business and strategy of the company so that he or she has a broader perspective of the challenges and opportunities. Our legal colleagues operate in close partnership with Philips' businesses and markets, but they are also members of a very strong global network. This makes them ideally positioned, not only to provide legal support, but also to connect the dots within the organisation and also contribute in that way to the success of the company. We should not underestimate the breadth and depth of information we gain about how our businesses operate and the value it can bring to our company, if we manage to share those insights and connect people and teams. It requires skills, not only in the CLO, but throughout the entire legal team.'

Scan de QR-Code en bekijk de aftermovie van GCN New Year's Boost 2020



GCN
New Year's
Boost 2020

RIJKS MUSEUM

Operation Night Watch
January 30th 2020

Thanks to GCN-Partner
Baker McKenzie for
making this possible.

Fotografie: Van Dijk Media

YER LEGAL

De beste LawYERs vind je bij YER Legal

Interim | Werving & Selectie | Executive search | Consulting via Law.Yer
Bedrijfsleven | Advocatuur

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

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

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

www.yerexec.com/legal

DIT ZEGGEN GENERAL COUNSEL

In lijn met het hoofdartikel hebben we zes GCs de volgende vragen voorgelegd:

1. Wat is voor jou het belangrijkste gevolg geweest van de Coronacrisis qua inhoudelijke werkzaamheden?
2. En wat is er verder voor jou veranderd?
3. Wat is het meest bijzondere of opvallende dat je dit jaar hebt meegemaakt?
4. Welke prioriteiten staan bij jou als General Counsel nu bovenaan je lijstje?

Hilde de Boer

General Counsel bij Keylane te Utrecht

Keylane ontwikkelt en levert software voor het primaire proces aan de pensioen- en verzekeringssector.

1. Wat is voor jou het belangrijkste gevolg geweest van de Coronacrisis qua inhoudelijke werkzaamheden?

De omzet van Keylane is gedurende de Coronacrisis nagenoeg constant gebleven of zelfs toegenomen. Ik heb de focus van mijn werkzaamheden verschoven van verkoopcontracten naar claims. Mijn ervaring is dat partijen zich veeleisender opstellen. Ook bij klanten staan medewerkers onder verhoogde druk. Zonder persoonlijk contact kunnen gevoelige situaties sneller escaleren. Wij hebben snel leren omgaan met de nieuwe status quo. We zijn steeds beter in staat om te communiceren met klanten en om claims effectiever op te lossen. Ook het aantal claims hebben wij verminderd.

2. En wat is er verder voor jou veranderd?

In een tijd van meer afstand zijn andere leiderschapskwaliteiten van belang. Voor mij persoonlijk is dit het vermogen om mensen te verbinden en te enthousiasmeren. Menselijkheid. Empathie. Concreet door het vieren van successen, maar ook, het benoemen van irritaties en zaken die niet soepel lopen. Corona noodzaakt tot focus op zaken die er echt toe doen: de passie voor je werk, harmonie binnen het gezin, de zorg voor ouder wordende (schoon)ouders, vrienden, even tijd voor jezelf tijdens een lange wandeling in de natuur.

3. Wat is het meest bijzondere of opvallende dat je dit jaar hebt meegemaakt?

Het maken van een videoboodschap voor Keylane vond ik erg confronterend. Het doel van de videoboodschap was om collega's op afstand te informeren over centrale thema's binnen Keylane. Het was zeer uitdagend om de juridische afdeling te presenteren aan mijn collega's. Hoe vertel je wat je doet en laat je zien waar je als afdeling voor staat. En vooral, hoe blijf je jezelf. En dit alles op een wijze die pakkend en interessant is voor collega's. Confronterend en bijzonder inspirerend. Aanrader voor iedereen.

4. Welke prioriteiten staan bij jou als General Counsel nu bovenaan je lijstje?

Ik besteed een groot deel van mijn tijd aan het opbouwen van de juridische afdeling. Het creëren van draagvlak is van groot belang om te zorgen dat juridische bedrijfsprocessen (bijvoorbeeld autorisaties, contractproces) ook daadwerkelijk een toegevoegde waarde hebben voor Keylane. Concreet implementeren wij momenteel een digitaal ondertekeningstool en ontwikkelen wij Enterprise Risk Management binnen Keylane. Vanwege diverse bedrijfsovernames in het verleden is integratie een belangrijk thema.

Rosan Lancee

General Counsel bij CLUSE

CLUSE is een Nederlands horloge -en sieradenmerk

1. Wat is voor jou het belangrijkste gevolg geweest van de Coronacrisis qua inhoudelijke werkzaamheden?

De eerste weken van de lockdown stonden vooral in het teken van crisismanagement. De Coronacrisis en nationale maatregelen die in verschillende landen werden getroffen hadden onmiddellijk een grote impact op onze business. Een belangrijk vraagstuk was in hoeverre de Coronacrisis van invloed was op onze contractuele rechten en verplichtingen. Ik heb gemerkt dat de discussie in dermate uitzonderlijke omstandigheden vaak helemaal niet juridisch gevoerd moet worden, maar in goed overleg bekeken moet worden naar wat er mogelijk is en wat redelijk is.

2. En wat is er verder voor jou veranderd?

Van het ene op het andere moment alleen nog maar vanuit huis werken was wel even wennen. Normaal gesproken bestaan mijn dagen uit veel besprekingen en persoonlijke contactmomenten. Van de één op de andere dag werd dit alleen nog maar chatten, mailen, bellen en video bellen. Het is opvallend om te merken dat veel besprekingen ook prima in de vorm van een call of video call kunnen worden gevoerd. Toch ben ik blij dat bepaalde besprekingen inmiddels weer op kantoor plaatsvinden. Het is dan toch net wat makkelijker even iemand aan te schieten voor de bespreking begint of om kort na te praten. In een videocall gaat bovendien veel non-verbale communicatie verloren. Sommige gesprekken zijn toch beter in persoon te voeren.

3. Wat is het meest bijzondere of opvallende dat je dit jaar hebt meegemaakt?

Ik vind het bijzonder te zien over hoeveel veerkracht en flexibiliteit mensen beschikken om om te gaan met lastige omstandigheden die deze crisis met zich mee heeft gebracht.

4. Welke prioriteiten staan bij jou als General Counsel nu bovenaan je lijstje?

Het is grotendeels weer business as usual inmiddels. Ik kijk wel nog scherper dan normaal naar legal kosten. Verder houden we in contractonderhandelingen rekening met langdurige gevolgen van Corona en nieuwe overheidsmaatregelen.

Jurriaan Hermans

General Counsel bij Scotch & Soda

Scotch & Soda is een Nederlands kledingmerk

1. Wat is voor jou het belangrijkste gevolg geweest van de Coronacrisis qua inhoudelijke werkzaamheden?

De eerste weken van de Coronacrisis stonden overduidelijk in het teken van crisismanagement. Op een gegeven moment waren bijna al onze eigen winkels dicht, terwijl ook veel franchise winkels en winkels van wholesale klanten hun deuren – al dan niet op overheidsinstructie – hadden moeten sluiten. Dat leidt uiteraard tot de nodige juridische discussies met verhuurders, leveranciers, partners en klanten. Ook waren wij als legal team nauw betrokken bij het aanvragen van steunmaatregelen van de overheden in de verschillende jurisdicties waar we als merk actief zijn.

2. En wat is er verder voor jou veranderd?

In plaats van iedere dag naar een van onze prachtige kantoren in Amsterdam of Hoofddorp, werk ik nu drie of vier dagen per week vanuit huis. Ik verbaas me er nog steeds iedere dag over hoe goed we als management team en als legal team kunnen functioneren zonder elkaar dagelijks ‘fysiek’ te zien, en dat oplossingen als Teams en Zoom dus eigenlijk prima werken. Al mis ik natuurlijk wel het echte contact met mijn collega’s!

3. Wat is het meest bijzondere of opvallende dat je dit jaar hebt meegemaakt?

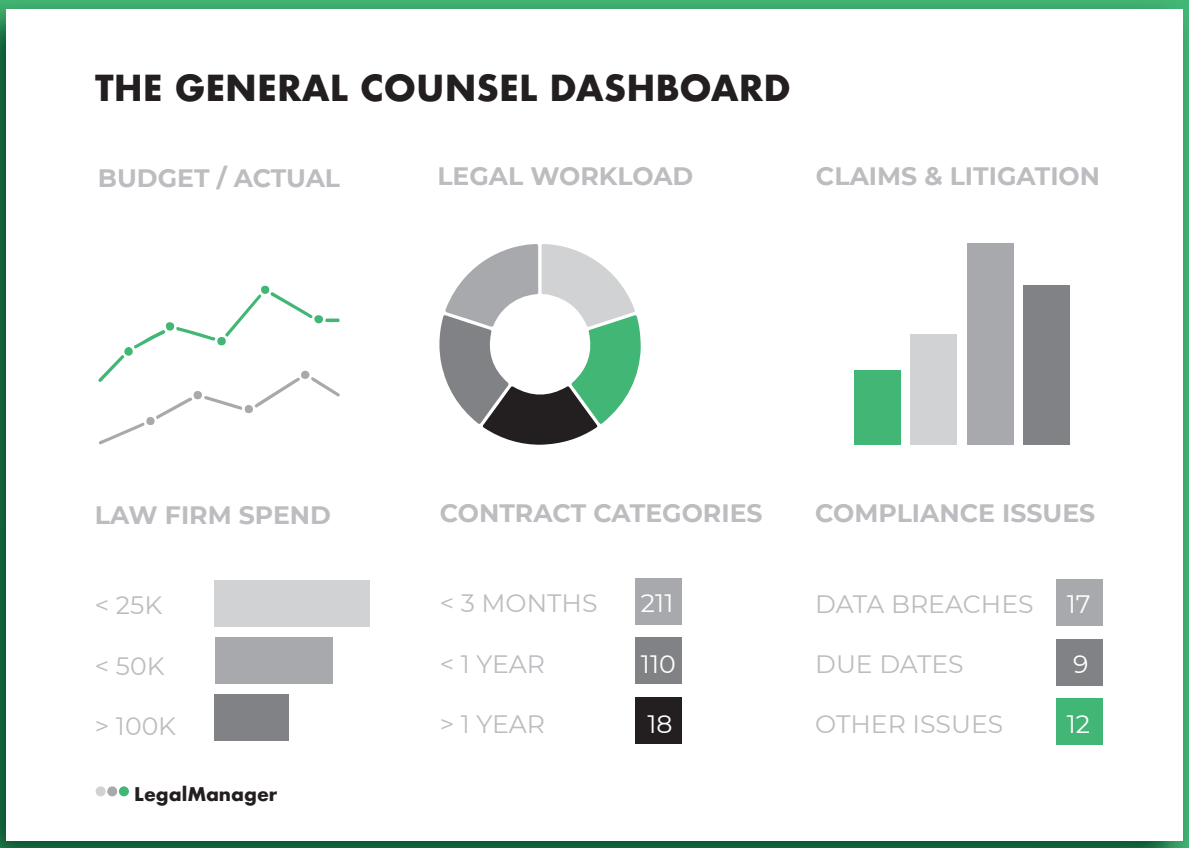
Dat is zonder twijfel het uitbreken van de Coronacrisis, maar in het bijzonder de beslissing om onze winkels in Nederland tijdelijk te sluiten. Terwijl in de meeste andere landen onze winkels dicht moesten op overheidsinstructie, was dat in Nederland niet het geval. Een uitermate lastige beslissing, waarbij de gezondheid van onze werknemers en klanten altijd voorop heeft gestaan, maar ook het dringende advies van de Nederlandse autoriteiten om enkel de deur uit te gaan voor de noodzakelijke boodschappen heeft bijgedragen aan die beslissing. Hoe noodzakelijk is immers de aanschaf van een korte broek?

4. Welke prioriteiten staan bij jou als General Counsel nu bovenaan je lijstje?

Dat is het oppakken van projecten en dossiers die tijdens de Coronacrisis noodgedwongen zijn blijven liggen, maar ook het ondersteunen van onze organisatie bij het benutten van mogelijkheden en kansen die er nu juist dankzij de Coronacrisis zijn.

LEGAL MANAGEMENT MADE EASY

CORPORATE | CONTRACTS | COMPLIANCE



Ons team van paralegal professionals biedt support voor corporate housekeeping, contract management en legal compliance. Met unieke focus en state-of-the-art technologie kunnen wij het werk gegarandeerd beter, sneller en goedkoper uitvoeren dan wanneer u het zelf regelt.

WETEN WAT WE VOOR UW BEDRIJF KUNNEN BETEKENEN?
Bel Jan-Willem Prakke op 06 - 83 62 37 08 of
mail naar j.prakke@legalmanagerservices.com.

LegalManager

Mike Staring

General Counsel bij InsingerGilissen Bankiers

InsingerGilissen Bankiers N.V. is een private bank die zich richt op vermogende particulieren en families, stichtingen, verenigingen en institutionele partijen.

1. Wat is voor jou het belangrijkste gevolg geweest van de Coronacrisis qua inhoudelijke werkzaamheden?

Als private bank hechten we veel waarde aan persoonlijk contact en proberen we het onze cliënten zo gemakkelijk mogelijk te maken. Door Corona werd het lastiger om nieuwe en bestaande cliënten te ontmoeten. Een van de gevolgen hiervan is geweest dat het gebruik van de digitale handtekening in een stroomversnelling is gekomen. Vanuit Legal hebben we hieraan de nodige aandacht moeten schenken in het kader van gegevensbescherming. Verder is het uiteraard van belang dat we ons ook daadwerkelijk kunnen beroepen op een digitale handtekening -zeker daar waar het bijvoorbeeld leningen betreft- en hebben we moeten werken aan procedures om het juiste gebruik van digitale handtekeningen zeker te stellen. Het zou mij overigens niet verbazen als dit de digitalisering van onze dienstverlening in het algemeen nog verder zal versnellen.

2. En wat is er verder voor jou veranderd?

Door Corona hebben we natuurlijk te maken gekregen met meer fysieke afstand ten opzichte van collega's, in en buiten het team. Doordat nabijheid niet meer vanzelfsprekend was, hebben we veel aandacht en tijd besteed aan communicatie en sfeer. Dat betekende niet meer fysiek bijeenkomen bellen maar facetimen, elke dag rond het middaguur met het hele team digitaal bijeenkomen en veel persoonlijk contact met de teamleden. Daarnaast heeft de bank de sfeer op peil gehouden door het organiseren van digitale borrels met optreden van een mystery guest, een pubquiz, digitale bingo etc. Op zich kleine dingen die er alles bij elkaar echter voor hebben gezorgd dat mensen zich prettig bleven voelen en dat we optimaal bleven functioneren.

3. Wat is het meest bijzondere of opvallende dat je dit jaar hebt meegemaakt?

Mij is de saamhorigheid die ten gevolge van de Corona crisis ontstond in de samenleving, maar ook binnen ons bedrijf, echt opgevallen. Mensen leken een stuk flexibeler en verdraagzamer naar elkaar. Mooi om te zien en ik heb toch ook het idee dat dit effect nog altijd niet helemaal verdwenen is.

4. Welke prioriteiten staan bij jou als General Counsel nu bovenaan je lijstje?

Sinds begin dit jaar zijn we bezig met de voorbereidingen voor een juridische fusie met onze moedermaatschappij. Dat bekent niet alleen een interessant vennootschaps- en toezicht rechtelijk traject, maar ook de noodzakelijke operationele veranderingen die nauwe betrokkenheid van de afdeling Legal vragen. De komende tijd zal het goed laten verlopen van deze fusie en de daarbij behorende veranderingen absoluut bovenaan de lijst (blijven) staan.

Jurgen Leutscher

General Counsel bij Sligro Food Group

Sligro Food Group is een Nederlandse beursgenoteerde onderneming op het gebied van horecagroothandel.

1. Wat is voor jou het belangrijkste gevolg geweest van de Coronacrisis qua inhoudelijke werkzaamheden?

Corona heeft een enorme impact op de afzetmarkten van Sligro. Als marktleider in Foodservice merken we natuurlijk aan alle kanten dat de horeca op slot is geweest en evenementen werden geannuleerd. Inhoudelijk veranderden de werkzaamheden doordat er onalledaagse onderwerpen in de crisistijd actueel werden, waarover snel moest worden beslist. Zo besloten we in de periode dat er werd gehamsterd in de supermarkten onze zelfbedieningsvestigingen voor consumenten tijdelijk open te stellen. Juridisch best gevoelig. Bestuursrecht, vergunningen en gesprekken met wethouders zijn zeker geen dagelijkse kost.

2. En wat is er verder voor jou veranderd?

Op zich qua inhoud niet zo veel, maar over het algemeen is het voor de afdeling ‘back to normal’ qua inhoudelijke werkzaamheden. Met de stapsgewijze versoepeling van de overheidsmaatregelen, met succes snel in te grijpen in onze kostenbasis, scherp te kiezen in onze investeringen en gebruik te maken van overheidsfaciliteiten, doet Sligro het naar omstandigheden best goed. Het is wel drukker qua werk op de afdeling geworden, de business weet ons door Corona nog beter te vinden. Op persoonlijk vlak heeft Corona natuurlijk impact qua reistijd naar werk. Ik woon in Bussum en werk op het hoofdkantoor in Veghel. Met een uur heen en een uur terug, scheelt het thuiswerken een zee aan wekelijkse reistijd. Je deelt de dag anders in, bent flexibel en toch ook heel productief.

3. Wat is het meest bijzondere of opvallende dat je dit jaar hebt meegemaakt?

Het meest bijzondere vind ik het aanpassingsvermogen van Sligro aan de nieuwe realiteit. Zoals gezegd, een groot deel van onze klanten, de horeca, is enorm getroffen door de Coronacrisis. Vanuit de gedachte “Samen Sterk” denkt Sligro meer dan voorheen mee met horecaondernemers om in Coronatijd nieuwe afzetkanalen voor hen te realiseren of de bedrijfsvoering van een horecaondernemer nog strakker en kostenefficiënter regelen. Restauranthouders kunnen bijvoorbeeld via ons voordelig e-bikes of e-scooters leasen om hun maaltijden rond te brengen. Never waste a good crisis in combinatie met de ondernemersgeest van Sligro leidt tot mooie initiatieven.

4. Welke prioriteiten staan bij jou als General Counsel nu bovenaan je lijstje?

Een belangrijke prioriteit in Coronatijd voor Sligro is kostenbewaking. Prioriteit voor mij is daarbij proberen wegwijs te worden in het oerwoud van Legal Tech en hoe dat het werk van de afdeling kan ondersteunen, waardoor wij de business nog beter kunnen faciliteren. Sligro zit middenin een IT transformatie / SAP implementatie. Het is een uitdaging om daarin nu, rekening houdend met die kostenbewaking, voor Legal de juiste tools te selecteren die aansluiten bij onze structuren. Daarnaast is het prioriteit om te zorgen dat het team ondanks het vele thuiswerken betrokken blijft bij de dagelijkse business en elkaar goed op de hoogte houdt. We blijven thuiswerkend juridisch inhoudelijke onderwerpen en sociale trivia met elkaar delen, onderling zijn we een ‘team-op-afstand’.

Brianne Jegerings

General Counsel bij TUI Group

TUI is een internationaal bedrijf dat vooral actief is in de toerismesector.

1. Wat is voor jou het belangrijkste gevolg geweest van de Coronacrisis qua inhoudelijke werkzaamheden?

TUI is van het ene op het andere moment in overlevingsmodus geschoten. Van de dagelijkse praktijk bleef niets over en prioriteiten maakten plaats voor nieuwe prioriteiten die bij deze nieuwe modus pasten. De hoogste prioriteit was het veilig naar huis brengen van onze gasten op de bestemming en het dealen met de juridische perikelen die daarbij kwamen kijken. Zo creëerden we op stel en sprong 'de voucherregeling' die de cashpositie van het bedrijf diende te beschermen en gingen we aan de slag met stakeholders om de continuïteit van het bedrijf verder te beschermen.

2. En wat is er verder voor jou veranderd?

De besprekingen met de directie en mijn teams zijn verder geïntensiveerd om dagelijks beslissingen te kunnen nemen en bij te kunnen sturen waar nodig. Het mooie is dat er zelfs vanuit een thuiswerkomgeving een nog betere onderlinge verbinding en samenwerking is ontstaan. De kern van mijn rol is vanzelfsprekend ongewijzigd maar de invalshoek is anders geworden. De organisatie is gegaan van wat in januari 2020 nog het beste boekjaar allertijden zou worden naar een bedrijf dat aan het overleven is. Dat betekent dat de druk op de werknemers en dus ook op mijzelf verder is toegenomen. Tegelijkertijd is de drive om als team sterker uit deze Covid crisis te komen enorm en de wil om daaraan een bijdrage te willen leveren ongekend groot.

3. Wat is het meest bijzondere of opvallende dat je dit jaar hebt meegemaakt?

Hoewel het belang van Legal binnen TUI altijd erkend is, heeft de Covid crisis dit nog eens extra versterkt. Toen wij in maart 2020 geconfronteerd werden met een volledige en nooit eerder gebeurde 'standstil' waren belangrijke beslissingen nodig. Die besluiten zijn allemaal genomen in lijn met de adviezen van Legal. Daar waar normaal gesproken regelmatig discussies plaatsvinden, was dat nu veel minder aan de orde en dat vind ik persoonlijk een hele mooie ontwikkeling. Blijk van vertrouwen in haar puurste vorm.

4. Welke prioriteiten staan bij jou als General Counsel nu bovenaan je lijstje?

De business wordt nog steeds geconfronteerd met enorme uitdagingen. Daarom is het een van de hoogste prioriteiten om mijn teams goed aangesloten te houden bij deze ontwikkelingen, zodat de juiste beslissingen worden genomen. Daarnaast, vanzelfsprekend, het borgen van de continuïteit door alle mogelijkheden van kostenbesparing te onderzoeken. Denk daarbij aan verdere digitalisering van de Legal Department maar ook het onderhouden van contacten met overheidsinstanties en het benutten van staatssteunmaatregelen en er voor lobbyen dat er voor de reissector specifieke steunmaatregelen komen. Alles om ons mooie bedrijf door deze crisis heen te slepen.

TERUGBLIK OP GCN'S SPECIAL OUTDOOR EVENT

2 juli 2020 - Vliegveld Hilversum

Na maandenlang video meetings was het een feest om elkaar weer te zien en te spreken op 2 juli tijdens het zonnige GCN Special Outdoor Event 'Flying safely through the storm' op het grote terras bij Vliegveld Hilversum!

Jeroen Gerits, hoofdofficier van de Dienst Operations van de nationale politie en Steven Becker, gezagvoerder Boeing 777 bij KLM en co-auteur van het boek "Feedback First", gaven een boeiende bijdrage als crisis experts. Beiden zijn gewend en getraind om moeilijke beslissingen te nemen onder grote druk, op onverwachte momenten en waar grote belangen spelen, regelmatig zijn het zaken van leven dood.

Jeroen Gerits

Steven Becker

Scan de QR en bekijk de Terugblikvideo van het GCN's Special Outdoor Event 2020

Fotografie: Van Dijk Media

De impact van anti-witwasregelgeving voor het bedrijfsleven

Een voor allen, allen voor een?

WILLEMIJN VAN WELL & JAN-MATHIJS HERMANS

In de samenleving van vandaag worden actieve bijdragen gevraagd van velen om misstanden te voorkomen en te bestrijden. Dat is niet langer alleen een zaak van overheidsopsporingsinstanties. Zo wordt van individuen soms gevraagd aangifte te doen van bepaalde misdrijven. Verstrekkender is de last die wordt gelegd op de schouders van degenen die worden gezien als poortwachters van het financiële stelsel. Banken, advocaten, notarissen en belastingadviseurs, zijn enkele van die poortwachters. Van hen en andere 'instellingen' wordt cliëntenonderzoek gevraagd. Afhankelijk van de uitkomsten van dat onderzoek zal een melding van een ongebruikelijke transactie moeten worden gedaan. Recent is daar weer een andere verplichting bij gekomen. Intermediairs en hun cliënten moeten actief gegevens verzamelen en melden op grond van de Wet implementatie EU-richtlijn grensoverschrijdende constructies (DAC6). Om dat alles mogelijk te maken zullen die instellingen binnen hun organisaties een infrastructuur moeten optuigen en onderhouden. Dat kost geld, veel geld. Anders dan de wetgever ons met kostenramingen in de parlementaire toelichting van wetten wil doen geloven, wordt veel van die instellingen gevraagd. De kosten die met uitvoering van de Wet ter voorkoming van witwassen en het financieren van terrorisme (Wwft) en DAC6 zijn gemoeid, zouden doorberekend kunnen worden in de prijs die deze instellingen voor hun diensten vragen van hun afnemers. Als men doorberekent dan zouden het de afnemers zijn die betalen: de 'vervuiler betaalt'. Maar dat is niet zelden wishfull thinking. Wat blijft is dat substantiële investeringen dienen te worden gedaan door die instellingen in IT-systemen, compliance afdelingen etc. Niet alle kosten zullen doorberekend kunnen worden. Immers, de markt waarop die instellingen zich begeven is een economische, waar de afnemer eigen ideeën heeft over de prijs die hij wil betalen en met concurrenten die vaak niet als formele instelling of intermediair onder de reikwijdte van de wet vallen.

Het is de vraag of het maatschappelijk rechtvaardig is die zware last uitsluitend te leggen bij deze poortwachters. Dient deze last niet door het bedrijfsleven als geheel te worden gedragen? Meer en meer komt de roep vanuit de samenleving op dat het bedrijfsleven een grotere bijdrage moet leveren aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hoort daar ook niet een verdergaande solidariteit bij als het gaat om bijvoorbeeld het bestrijden van witwassen? Die bijdrage zou toch verder moeten gaan dan het zich onthouden van deelname aan delicten, zoals omschreven in het Nederlandse strafrecht, verdragen en buitenlandse wetgeving zoals de UK Bribery Act en de Amerikaanse Foreign Corrupt Practices Act 1977. Of het niet handelen met partijen uit landen die gesanctioneerd zijn. Toch mag in het licht van hetgeen de instellingen in de zin van de Wwft wordt opgelegd meer worden gevraagd van het bedrijfsleven als geheel: actief optreden.

Natuurlijk wel stap voor stap. We beginnen met de verantwoordelijkheid voor een kritischer opstelling van het bedrijfsleven bij de keuze van de zakenpartners (de UBO-registraties in de EU kunnen daarbij helpen), een aangifteplicht van ondernemingen bij verdenkingen van witwasdelicten en mogelijk ook belastingfaciliteiten voor de kosten die de instellingen in de zin van de Wwft moeten maken voor hun inspanningen. Een voor allen, allen voor een!

Willemijn van Well *is General Counsel bij Schoeller Allibert, gespecialiseerd in standaard en op maat gemaakte verpakkingsoplossingen en actief in een groot aantal landen over de wereld.*

Jan-Mathijs Hermans *is Partner Corporate/M&A bij Dentons (Notaris).*

Ethisch handelen moeilijker of makkelijker tijdens crisis?

CRISSY BURGEMEESTRE & MICHEL GRUMMEL

Crissy Burgemeestre: "Dit onderwerp is voor mij belangrijk omdat in het bedrijfsleven de balans tussen 'business ethics' en 'de operatie niet teveel willen belasten' interessant is. Hierbij zijn de kosten, commercieel gewin en het emotionele component altijd voelbaar. Iedereen is het eens dat het bedrijf de hoogste ethische normen moet naleven, maar tegelijkertijd is er een verschil tussen wat je graag zou willen doen en wat er kán. Als Risk Manager (en Hoofd Juridische Zaken) heb ik hier dagelijks mee te maken. In mijn ervaring en beleving dient compliance een onderdeel te zijn van de day-to-day operatie en onderdeel uit te maken van het DNA van het bedrijf. Het moet geen papieren-exercitie zijn. Wat mij helpt, is iedereen ervan bewust te maken dat een goede compliance uiteindelijk geld bespaart, in plaats van dat het geld kost. Sommige risico's doen zich bijna niet voor, dus men voelt de urgentie niet. Dus naast de gebruikelijke compliance programma's, audits en risk assessments: 'Never waste a good crisis'! Incidenten/crises houden de organisatie scherp en kunnen helpen een onderwerp weer op de agenda te krijgen. Hoewel we als jurist zijnde crises en risico's liever zouden willen voorkomen, gaat het erom hiervan lering te trekken en de organisatie naar het volgende niveau te brengen."

Crissy Burgemeestre *is in Nederland Hoofd Juridische Zaken en Risk Manager bij het beveiligingsbedrijf Securitas. Wereldwijd werken hier 370.000 medewerkers, waaronder 7.000 in Nederland. Voorheen was ze onder meer advocaat bij Houthoff en Legal Counsel bij Wintershall.*

Michel Grummel: "Als we de crises van de laatste 100 jaar nemen dan zou ik zonder twijfel zeggen dat ethisch handelen moeilijker is tijdens een crisis. De grote depressie, de oliecrisis, de internet bubbel, de financiële crisis. Dit waren immers crises die aanvingen met waardeverlies. Met de huidige COVID crisis zie je eigenlijk iets anders. Nu gezondheid op het spel staat, lijkt ethisch en moreel handelen 'eenvoudiger'. Ethisch en moreel handelen is de basis voor duurzame waarde creatie op de lange termijn. Toch zie je nog vaak dat aandeelhouders en directie gericht zijn op korte termijn doelstellingen. Dit resulteert in gedrag en daarmee ook een cultuur die lange termijn waarde creatie kan frustreren. Alsof ethisch handelen waarde creatie in de weg staat. Bij grote familiebedrijven en bedrijven met een duidelijk focus op duurzame lange termijn groei zie je dit terug in de wijze waarop ethische dilemma's worden besproken, waarin ook aandacht is voor de financiële impact ervan. Wij helpen de zakelijke kant van ethisch zaken doen bespreekbaar te maken. De cultuur van de organisatie is bepalend voor het bespreekbaar maken van ethisch handelen of afwijkend gedrag. Daarnaast is het belangrijk om je bewust te zijn van het feit dat bedrijfsethiek (corporate values) niet altijd gelijk hoeft te zijn aan je 'persoonlijke waarden' (personal values)."

Michel Grummel *is Partner Consulting, Forensics & Integrity Lead bij EY Nederland en zeer ervaren in het navigeren door een crisis. Hij is gespecialiseerd in het voorkomen, detecteren en onderzoeken van financieel economische criminaliteit.*

Business Ethics in Global trade

JEROEN SELIGMANN & PAUL AMBERG

Why is this subject important to you and what is the most important part for you to emphasise on this subject?
Global trade compliance is the centerpiece of most companies' compliance programs these days. It combines the normal principles of compliance and mixes them up with challenging technical, geopolitical, and policy questions. These days such issues are at the forefront of global commerce such that any General Counsel needs to have a good grip on the key issues (what your products are, where you are doing business, who you are doing business with, and what rules apply given these variables). Managing these compliance issues has become even more challenging and important given the fast-moving and ever-changing global trade environment, as countries increasingly take unilateral actions to impose sanctions, control technology, and erect import barriers.

The most important thing to stress is engaging in a formal or informal risk assessment to determine where the company's highest relative risks are and dedicate resources to deal with such risks. Putting the right controls, IT tools, people, and training in place all flow from this risk assessment.

In what way could you help others with this topic and/or share an experience that helps (other) General Counsel?
We are always happy to engage in discussions with our peers on these issues and how we have seen our and other companies handle challenging and ongoing trade compliance issues in a sensible and practical way. The reality on the ground is often more complex than simply following the letter of the rules, especially in the global trade area where global regulators have a lot of discretion to interpret and apply the rules. For particularly challenging areas, it can be helpful to benchmark compliance issues and we regularly engage in these kinds of benchmarking sessions, which, these days, mostly take place via webinars and remote catch-up meetings.

In addition to a good grounding in the basic legal issues, we suggest that General Counsels have a good handle on the policies driving global trade because understanding this background helps companies when making difficult decisions in gray areas. Such an understanding also helps in spotting trends and trying to predict next steps from global foreign trade regulators. You are not always going to get it 100% right but engaging in the risk assessment and understanding the policy background means you will get it right when it counts.

Finally, is there anything else you would like to share on this subject or what you are curious about?
Have fun with this topic and find your inner nerd to really get to know all about the global trade issues that affect your company and industry.

Jeroen Seligmann *is Group General Counsel at ASM, a leading supplier of semiconductor process equipment for wafer processing.*

Paul Amberg *is Trade and compliance partner at Baker McKenzie Amsterdam handling complex cross-border compliance and commercial matters.*

Your Future Company's Code of Ethics

MIGNON NICOLAI & ANDREI MIKES

'The balancing act between product development, policy and harnessing the full potential of your company's technology'

Waarom is dit onderwerp belangrijk voor jullie en wat is voor jullie het belangrijkste om te benadrukken over dit onderwerp?
Onderwerpen als ethiek en waarden hebben, meer dan ooit, de aandacht van klanten, werknemers, aandeelhouders en investeerders. Het opbouwen en behouden van digitaal vertrouwen is tegenwoordig een serieuze zorg. Bewustwording rondom datagebruik is daar een voorbeeld van maar ook de recente beweging van bedrijven die Facebook boycotten vanwege het gebrek aan het beteugelen van uitspraken die haat aanwakkeren. "Tech Ethics" plaatst mensen boven winst, en dit creëert een inherente spanning. Een goede uitvoering kan vertraging van projecten betekenen, maar op de lange termijn zullen de bedrijven die deze aanpak volgen marktvoordeel behalen. Het vertrouwen van de klant moet centraal staan.

In welk opzicht zouden jullie anderen kunnen helpen bij dit onderwerp en/of een ervaring kunnen delen waar (andere) General Counsel mee worden geholpen?
Helpen met de juiste vragen stellen over wat ethisch gebruik is. Wat zegt de wet over het gebruik van (persoons)gegevens en technologie? Een toenemende tendens naar meer regulering is zichtbaar over het gehele spectrum. Zie bijvoorbeeld het concept leidraad dat het ACM publiceerde waarin heel duidelijk de grenzen worden aangegeven van psychologische online beïnvloedingstechnieken – of de AI Whitepaper van de Europese Commissie waarin regels zijn ontwikkeld voor het ethisch gebruik van kunstmatige intelligentie. Welk gebruik is weliswaar legaal, maar mogelijk onethisch? Met name van belang is om te begrijpen wat het referentiekader is - in een "echokamer" worden zelden verstandige beslissingen genomen.

Is er tenslotte nog iets anders dat jullie zouden willen delen over dit onderwerp of waar je benieuwd naar bent?
Een passende quote van een animatie gecreëerd door de Europese data toezichthouder over "Data Ethics": "It is easier to imagine a prosperous society with ethics but no laws, than one with laws but no ethics".

Mignon Nicolai *is werkzaam als General Counsel bij Enreach, een bedrijf op het gebied van communicatie- en samenwerkingsoplossingen.*

Andrei Mikes *is advocaat bij Clifford Chance en gespecialiseerd in commerciële contracten en regelgeving op het gebied van technologie.*

Thomson Reuters® HighQ for corporate legal teams

Legal intelligence

Collate and analyse data from across your legal operations and visualise key performance indicators in customisable reporting dashboards to gain valuable insights.

Legal management

Improve demand management by centralising legal request intake and enabling your business with self-service document automation.

Outside counsel management

Easily collaborate and communicate with external lawyers from anywhere, on any device, in one enterprise collaboration solution.

Knowledge sharing

Free information from knowledge silos and deliver valuable legal expertise and awareness to your team and business through portals, blogs and shared workspaces.

Contract management

Increase the velocity of contract workflows by simplifying approvals, tracking milestones, managing renewals, collecting eSignatures and analysing metrics.

Financial oversight

Standardise financial reporting from your outside counsel and create structured and dynamic solutions to manage and track budgets.

Document and matter management

Centralise matter information and collaboration with matter trackers, document management, secure file sharing and agile task management.

Efficient collaboration

Enable your legal team to collaborate and communicate efficiently across legal functions, offices and time zones and reduce reliance on email.

© 2020 Thomson Reuters TR1268469/10-20

THOMSON REUTERS®

Full of enterprise-grade features

The secure content collaboration platform is packed full of innovative features right out of the box. HighQ is a workspace where invited users can securely share information and collaborate on projects. Each HighQ workspace includes Files, Wiki, Blog, Tasks, Events, iSheets and People modules. Other features are integrated throughout the application, including activity streams, microblogging, private messaging, commenting, liking, notifications, people profiles, search, filters, favorites and tags for a dynamic and engaging experience.

Made for mobility

Regardless of how you access HighQ—desktop, tablet or mobile—the responsive design provides an optimised experience on any device.

An amazing user experience

The consumer-grade interface and design, combined with enterprise-grade technology, provides a powerful and intuitive user experience.

Private cloud

You decide where to store your data and it stays there. We host the platform in our own private cloud in seven data centres around the world.

Dedicated instance

We provide you with your own dedicated instance, so you get to choose how it's configured, when you upgrade and how it's branded.

Simple and fast deployment

Our approach delivers the benefits of rapid deployment, frequent upgrades and easy scaling with no maintenance headaches.

Enterprise-grade security

Built for the enterprise, independently tested and ISO 27001 certified so you have the high-grade security and control you need for your sensitive data.

Powerful toolkit

With a modern API, we can fit into your existing infrastructure and integrate with key enterprise systems, such as SharePoint, Active Directory and SQL Server.

Infinite possibilities

The combined benefits of the powerful feature set reduce cost, administration and integration overheads and simplify your business and technology landscape.

To find out how you can combine secure document exchange with the best enterprise social collaboration and publishing tools, visit **legalsolutions.thomsonreuters.co.uk/HighQ**.

© 2020 Thomson Reuters TR1226521/09-20

THOMSON REUTERS®

Ethiek en transparantie als processtrategie

ANNE ROEST CROLLIUS & TIMO JANSEN

Waarom is dit onderwerp belangrijk voor jou en wat is voor jou het belangrijkste om te benadrukken over dit onderwerp?
Timo: Dit onderwerp is belangrijk voor iedere advocaat. Wij beloven of zweren immers geen zaken aan te nemen die wij "in gemoede niet gelove rechtvaardig te zijn". Ondertussen spelen advocaten een belangrijke rol in het proces van waarheidsvinding. Dat maakt de afweging of een zaak rechtvaardig is niet makkelijk en benadrukt het belang van een goed geijkt moreel kompas.
Anne: Ethisch zakendoen is een core value van Stage Entertainment. Dat moet ook wel met 16 theaters verspreid over 7 landen, waarin wij met 3000 diverse medewerkers 10.000 performances in 2019 verzorgden. Als bedrijf menen wij dat ethisch gedrag een kernvoorwaarde is om het merk en de reputatie van Stage Entertainment te borgen en als General Counsel onderschrijf ik dat ook voor de legal functie. Ethiek is m.i. noodzakelijk om toekomstbestendig te zijn.

In welk opzicht zou jij anderen kunnen helpen bij dit onderwerp en/of een ervaring kunnen delen waar (andere) General Counsel mee worden geholpen?
Timo: Wanneer wij worden ingeschakeld om een cliënt in een procedure te verdedigen, is dat meestal het begin van een zoektocht naar het "juiste verhaal". Dat verhaal zoeken wij in de feiten van de zaak, zoals wij die leren kennen uit het aan ons ter beschikking gestelde (digitale) dossier. Vanzelfsprekend moet dat verhaal juridisch relevant zijn: de door de wederpartij gestelde feiten en rechten worden voldoende gemotiveerd betwist. Maar het verhaal moet ook overtuigend zijn, in die zin dat de daarin bepleite rechtspositie rechtvaardig is en dus tot een aanvaardbaar resultaat leidt. Bij die zoektocht is de eerste reflex vaak om feiten die de zaak "niet helpen" te negeren of te bagatelliseren. Bij nadere beschouwing komt het de kracht van het verhaal vaak juist ten goede om die onwelgevallige feiten juist expliciet in het verhaal aan de orde te laten komen. Ethiek en transparantie is in mijn ervaring dus steeds een goede processtrategie.
Anne: Ik herken dit vanuit in-house. Soms kost het moeite om het hele verhaal op tafel te krijgen vanuit de business, terwijl je dit wel bij je externe advocaat moet kunnen neerleggen. Al is het maar om voorafgaand een goede kansinschatting van de zaak te kunnen maken.

Is er tenslotte nog iets anders dat je zou willen delen over dit onderwerp of waar je benieuwd naar bent?
Timo: Deze discussie doet mij denken aan een quote van Paul Milgrom, de Nobelprijswinnaar voor Economie: honesty is the best policy."
Anne: Volgens mij willen medewerkers in principe transparant en open zijn. De enige manier om dit ook werkelijk voor elkaar te krijgen, is door het creëren van een eerlijke en open werkcultuur waar fouten gemaakt mogen worden. Een van de (vele) voordelen hiervan: dit helpt enorm om in een proces de feiten boven tafel te krijgen - dus ook de feiten/fouten die mensen misschien hadden kunnen voorkomen - wat onlosmakelijk is verbonden met een goede kansinschatting voor een procedure.

Anne Roest Crollius *is Group Director Enabling Services (HR en Legal) bij Stage Entertainment.*

Timo Jansen *is advocaat (partner) bij Lexence en gespecialiseerd in ondernemingsrechtelijke en contractuele geschillen.*

Knellende huurcontracten in tijden van Corona

MARJAN VAN DER BURG & HARM HEYNEN

Covid-19 heeft het afgelopen jaar een vergrootglas gelegd op de duurcontracten tussen huurders en pand-eigenaren. De vanuit de overheid opgelegde intelligente lock-down in het voorjaar en de bijna lock-down in het najaar zorgden en zorgen voor een ongekende situatie, waarin de meeste huurcontracten niet blijken te voorzien. Tijdens het GC Congres hadden wij u graag willen uitdagen om met ons mee te denken over dit onderwerp.

Covid-19 als onvoorziene omstandigheid

Een van de dilemma's die wij graag hadden besproken was de vraag hoe om te gaan met het feit dat huurcontracten in de regel niet voorzien in een pandemieclausule. De vraag was en is hoe rechters met Corona en huurcontracten om gaan. De gevoerde kort geding procedures leveren tot op heden geen eenduidig beeld op.

Durft uw organisatie over te gaan tot opschorting van de huur, ook als een huurcontract dat niet toelaat? Kiest u de vaak lange route van procedures en durft u daarbij te vertrouwen op uitspraak in een kort geding? Of zet u juist alle kaarten op het bereiken van een compromis. En wat vindt u een aanvaardbaar compromis? Wij hadden onze eigen ervaringen graag gespiegeld aan uw ervaringen. Een andere interessante vraag is ook welke invloed de pandemie heeft op toekomstige contractvorming. In hoeverre bent u bereid in de toekomst nog huurovereenkomsten te sluiten zonder een pandemieclausule.

Machtspositie en reputatiemanagement

Als onderneming heeft u uiteraard ook een maatschappelijke uitstraling waarvan u als GC zich ongetwijfeld bewust bent. In hoeverre werkt de maatschappelijke uitstraling door in de opstelling van een onderneming wanneer duurcontracten opgebroken moeten worden, bijvoorbeeld met de schoonmaakorganisatie of cateringdienst. Zet u de machtspositie ten opzichte van kleinere partijen in of niet. Vragen als misbruik van machtspositie en imago spelen daarbij een rol.

Nu 2021 voor de deur staat is ook de vraag interessant : "Had u zaken anders aangepakt met de kennis van nu?" En welke zaken heeft u inmiddels geregeld om bij een volgende pandemie snel en verstandig te acteren?"

Sparren

Net als in veel organisaties hebben ook wij in onze organisaties en bedrijfsvoering veel geleerd van Covid-19. Mocht u vragen hebben over de bovenstaande dilemma's of daarover willen sparren dan kan dat natuurlijk altijd.

Covid-19 heeft termen als 'verandermanagement' en 'risicomanagement' een nieuwe lading gegeven. Maar Covid-19 heeft ook laten zien dat organisaties vaak flexibeler zijn dan je verwacht had. Laten wij met GCN in 2021 ook samen tot veel in staat zijn en elkaar enthousiasmeren, uitdagen en inspireren.

Marjan van der Burg *is Senior legal counsel Franchise & Real Estate bij Jumbo Supermarkten.*

Harm Heynen *is Managing partner bij Boels Zanders Advocaten.*

Awareness of ethical issues reduce a reputational risk

MATT WILSON & FREDERIEKE LEEFLANG

How to manage reputational risk during the C-19 crisis? It is not all about the law but more about the ethical questions.

Why is this subject important to you?

As organizations respond to the COVID-19 crisis, various risks may become heightened, including strategic risks from operational disruptions, the spread of misinformation, disconnect with employees, financial distress, and as a consequence possible reputational damage. In order to prevent and mitigate against these risks it is vital that the leadership team acts fast, taking into account all possible angles, not just asking itself whether something is legal but whether it is right. During times of crisis, difficult decisions often need to be made quickly and ethics and integrity can be stretched and tested. Here the GC can play a significant role as a safekeeper of this ethical role and as the person who ensures that the long term health, sustainability and reputation of the business is not sacrificed due to short term pressures.

Spirit of the Law

In our opinion, the discussion about ethics, legal and risks boils down to a culture of acting 'in the spirit of the law'. This wider framing of risk looks beyond compliance with law, towards broader ethical or commercial imperatives; to sustainable business relationships and being seen as 'doing the right things' by a variety of stakeholders. Starting with our employees.
Responding to the COVID-19 crisis has led to increased stress and anxiety amongst our teams. They should feel supported and safe when making difficult decisions affecting the business. Their well-being needs special attention, especially when working from home. Especially when issues like reorganization and dismissal can't be avoided, as a GC, you have a responsibility to identify ways to lead through this process in a fair and ethical way, not just mere compliance with the law which is a given. How we all act during this time will define the period that comes after, for ourselves, our organisations and society in general. GCs have a crucial role to play in shaping that.

In what way could you help others with this topic and/or share an experience that helps (other) General Counsel?

Part of the corporate culture and behaviour means being aware of legal and reputational risk. Leaders who follow an orderly process or framework when making strategic decisions provide clarity and structure for their employees and minimise risk of non-compliance and non-ethical behaviour.

Tone at the Top

The tone at the top is very important and the CEO and his team need to lead by example. This is more than just words; it it's about doing the right thing. A compliance program helps frame this but it needs to be broader than that and include ethics and integrity. It's everyone's job. Of course, compliance reduces the risk of fines and sanctions but acting with integrity and having a specific eye for employees and their well-being protects the company's reputation and ultimately whether it will do well or not once the crisis has been put behind it. As GC don't be hesitant to take ownership not only being the legal pair of eyes of an organization but also the ethical ones.

Matt Wilson *is Associate General Counsel, EMEA at Uber.*

Frederieke Leeflang *is Managing Partner at Deloitte Legal.*

De versnelde automatisering van het Legal Team door Covid-19 (Risks & Opportunities)

MICHEL DEINUM & MARTIJN SWART

Waarom is dit onderwerp belangrijk voor jou en wat is voor jou het belangrijkste om te benadrukken?
Michel: Als GC zie ik binnen onze organisatie sinds de coronamaatregelen zijn ingegaan veel vraagstukken opkomen over automatiseringsmogelijkheden versus juridische mogelijkheden. Het zijn vaak strategische keuzes waarvoor een ad hoc oplossing wordt gevraagd. Gedacht moet worden aan systemen voor online samenwerking, toegang tot bedrijfsgegevens maar ook remote werken, al dan niet binnen de Nederlandse fiscale mogelijkheden. Binnen veel bedrijven zullen vergelijkbare vraagstukken spelen. De GC kan hierbij een verbindende rol spelen tussen de betrokken disciplines.
Martijn: Als Solutions Consultant begeleid ik corporate legal afdelingen bij het optimaliseren van werkprocessen met ondersteuning van de juiste sofware. COVID-19 heeft legal teams nog meer druk gegeven om processen zo efficient mogelijk in te richten. Uit recent onderzoek blijkt dat de helft van de legal teams in de afgelopen 12 maanden technologie hebben gebruikt om efficientie door te voeren en 42% gaf aan dit het komende jaar te willen doen. Wat ik te weten wil komen is op welke processen deze gericht zijn en hoe we die op de meest slimme manier kunnen verbeteren, met gebruik van de juiste tools.

In welk opzicht zou jij anderen kunnen helpen bij dit onderwerp en/of een ervaring kunnen delen waar (andere) General Counsel mee worden geholpen?
Michel: Het is juist in onverwachte situaties belangrijk om logisch te blijven nadenken. Het strikt juridische antwoord is meestal niet de oplossing waar de organisatie mee is geholpen. Vaak kan door verder door te vragen zicht worden verkregen op waar de schoen echt knelt en kan de brede scope van de juridische afdeling worden ingezet om een werkbare oplossing te realiseren. Daarmee biedt de Covid-situatie ook kansen omdat nu veel neuzen dezelfde kant op staan. Zo is video-vergaderen inmiddels breed omarmd maar wordt ook gezien dat de afhankelijkheid van een betrouwbare ICT-omgeving groot is.
Martijn: Thomson Reuters helpt legal teams om risico's snel in kaart te brengen. Denk bijvoorbeeld aan contractanalyse met AI om risicovolle clausules op te sporen of contract-automatisering om risico's te voorkomen. Daarnaast helpen wij besparen op externe legal spend met gebruik van e-billing software. Al deze inzichten regelen we centraal in een Legal Operations Hub.

Is er tenslotte nog iets anders dat je zou willen delen over dit onderwerp of waar je benieuwd naar bent?
Michel: Het is jammer dat het GCN Jaarcongres op het laatste moment toch niet door kon gaan, vanwege de overheidsvoorschriften. Ik ben erg benieuwd naar de ervaringen van andere GC's over het onderwerp: waar lopen zij tegenaan en welke slimme oplossingen zijn bedacht om de onderneming in deze veranderde omstandigheden te ondersteunen en verder te helpen.
Martijn: Ik ben benieuwd naar de prioriteiten van de General Counsel en hoe software daar bij kan helpen. Wij zijn geïnteresseerd om daarover in gesprek te gaan, maar nu digitaal!

Scan de QR code voor meer informatie, en lees hoe wij je kunnen ontzorgen

Michel Deinum *is advocaat, General Counsel en functionaris gegevensbescherming bij Sitech Services.*

Martijn Swart *is Senior Solutions Consultant bij Thomson Reuters.*

Legal on Demand

DPA Professionals - Legal on Demand

DPA Professionals biedt flexibele ondersteuning bij juridische vraagstukken. Deze dienstverlening, genaamd Legal on Demand, voorziet in het invullen van jouw behoefte bij onderbezetting, piekbelasting, specialistische vraagstukken of structurele outsourcing.

Alle professionals hebben zowel ervaring in de advocatuur als in het bedrijfsleven

Een team van ruim 60 juridische professionals onder leiding van een zeer ervaren principal legal counsel

Specialistische kennis van meest voorkomende rechtsgebieden aanwezig

- Vast contactpersoon
- Persoonlijke aanpak
- Op afstand
- Speciaal samengesteld team
- Kwalitatief, efficiënt & effectief
- Betaal alleen bij gebruik. Er zijn geen verborgen kosten, geen opstart- of onboardingkosten

SPECIALISATIES
- Corporate housekeeping
- Contractmanagement
- Dossierafhandeling
- Claimsafhandeling
- Due dilligence
- Nationaal en internationaal

RECHTSGEBIEDEN
- Financieel recht/toezichtrecht
- Contractenrecht
- IT-recht
- Ondernemingsrecht
- Privacy
- Insolventierecht
- Arbeidsrecht

TARIEVEN
- Eenvoudig 90 euro
- Gemiddeld 120 euro
- Complex 150 euro

All-in tarieven (exclusief btw) afhankelijk van het in te zetten ervaringsniveau per uur

legalondemand@dpa.nl
www.dpa.nl

DPA Professionals

Corporate Governance in concernverhoudingen

SANDER MARGES

Belang van governance

Het belang van een goede governance-structuur kan niet worden overschat. Er is een direct verband tussen goede governance en het succes van een onderneming. Onder goede governance verstaan wij dat de mechanismes binnen een organisatie bijdragen aan gedrag dat in het belang van de organisatie is. Een goede governance-structuur geeft duidelijkheid en bevat waarborgen om ongewenst gedrag te voorkomen. Per saldo creëert het daarmee vertrouwen bij stakeholders. Hoe groter dat vertrouwen, hoe groter de bereidheid om in de organisatie te investeren.

Governance in Coronatijd

In tijden van crisis is het belang van governance nog groter dan normaal. Je ziet dan bijvoorbeeld dat van de toezichthouders een grotere betrokkenheid wordt gevraagd, zonder dat zij daarmee op de stoel van de bestuurder gaan zitten.

Bij organisaties met een verspreid aandelenbezit of groot ledenbestand zien we veel vragen over de besluitvorming. De Tijdelijke Wet COVID-19 Justitie en Veiligheid heeft de mogelijkheden voor besluitvorming zonder fysieke bijeenkomst verruimd, maar roept nog veel vragen op. Daarnaast krijgen we veel vragen van bestuurders en toezichthouders die verstrekkende besluiten moeten nemen. Los van de inhoud van het besluit, is ons advies steevast om te zorgen voor een goede verslaglegging. Niet alleen van het besluit zelf, maar ook van de overwegingen die daaraan ten grondslag liggen en adviezen die daarbij zijn ingewonnen. Mochten bestuurders en commissarissen later ter verantwoording worden geroepen, dan praat het een stuk makkelijker met een goed dossier. Dat advies lijkt een open deur, maar blijkt dat in de praktijk vaak niet te zijn.

Governance in concernverhoudingen

Concerns brengen hun eigen dynamiek met zich. Hoever reikt de bevoegdheid van de concernleiding? Er blijkt nogal eens een verschil te zijn tussen theorie en praktijk. Zolang de neuzen dezelfde kant op staan en belangen parallel lopen is dat niet zo spannend. Dat wordt het wel als de belangen groot zijn en uiteenlopen. Die situaties doen zich in crisistijd eerder voor. Denk aan een lokaal bestuur dat wordt gevraagd om mee te werken aan een uitkering om verliezen elders in de groep te delgen. Of aan een lokaal bestuur dat wordt gevraagd om zekerheden te verstrekken in het kader van een groepsherfinanciering. Natuurlijk bepaalt het concernbelang mede het belang van de vennootschap, maar toch zullen het bestuur en de eventuele toezichthouder op lokaal niveau een eigen afweging moeten maken. Dat is vaak geen benijdenswaardige positie en het is goed dat de bestuurders en toezichthouders dan de weg naar de General Counsel of externe adviseurs weten te vinden.

Governance post-corona

Voor veel organisaties heeft Corona een grote impact gehad op de manier van werken. Die impact zal naar verwachting deels blijvend zijn. We zijn benieuwd of er ook een blijvende impact op de governance van organisaties zichtbaar zal zijn. De tijd zal het leren.

Sander Marges *is partner (corporate law) bij Van Benthem & Keulen.*

EQUAL in

The platform for Equality in Legal

Earlier this year, just before the Covid-19 virus hit us all, GCN launched the international platform for EQUALITY, EQUAL in LEGAL.com. The world has changed a lot in 2020 and more than ever we as members of the legal ecosystem need to speak out against injustice and inequality and inspire others to do the same.

Your Support: EQUALinLEGAL.com

EQUAL in LEGAL is about sharing knowledge on EQUALITY in the international legal ecosystem. We want to learn from each other and connect people. We share stories and articles on equality related topics like Diversity & Inclusion, Pro-Bono/Volunteering, Access to Justice, Talent & Education, and Sustainability.

All these topics are important to address in a transforming world in which the parties within the legal industry operate. Why should we re-invent the wheel ourselves if we can learn from others? For example, there are so many inspiring stories out there on pro bono matters on which lawyers worked with a lot of passion — the EQUAL in LEGAL platform gives these stories a home and a megaphone.

Few professions are currently in a better place to change the world when it comes to the pursuit of equality than the legal profession. Whether in private practice or as in-house counsel, legal professionals have an outsized role to play in the decision-making for companies regarding social injustice, diversity, and sustainability, and companies are now in the driver's seat on influencing outcomes on society.

Leading by example

In the last couple of months, we published several stories written by EQUAL in LEGAL signatories on topics like *Male Allying, Mental Health, D&I, and Reputation & Equality.* Furthermore, we featured several EiL Trailblazer stories from people within the legal ecosystem. We hope that you will enjoy reading them and get inspired!

LEGAL

'EQUAL in LEGAL is a non-profit platform that promotes equality within the global legal ecosystem.'

Join us and sign the EQUAL in LEGAL statement

At the moment, more than 135 General Counsel of various companies and a variety of legal service providers have signed the EQUAL in LEGAL Statement, and given their commitment to promote D&I at their workplaces and share their experiences. We encourage parties to join and sign the EQUAL in LEGAL Statement. It's a great way to contribute to this vital cause.

Join us and Sign!

EQUALinLEGAL.com

EQUAL in LEGAL STATEMENT

Boels Zanders Advocaten

BEWUSTWORDING EN DOEN; *de eerste stappen naar het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid*

Hayat Barrahmun

"De coronacrisis waarin we nu zitten, brengt veel akelige dingen met zich mee, maar hopelijk gaan we dadelijk als het voorbij is meer bewust met elkaar én met onze planeet om. We krijgen nu een lesje nederigheid en dankbaarheid. En het is meer dan duidelijk dat wat er écht toe doet in het leven gezondheid is en er voor elkaar zijn."

Een kenmerkende quote uit een recent interview met Hayat Barrahmun, partner bij Boels Zanders Advocaten. Als jong meisje droomde zij er al van advocaat te worden. "Ik kan niet tegen onrecht en wil van jongs af aan al weten waarom iets wel of niet mag." "Daarnaast zet ik mij graag in om anderen te helpen." Mede deze karaktereigenschappen hebben haar gebracht tot waar ze nu staat. Partner bij een fullservice advocatenkantoor in Zuid-Nederland én een van de drie genomineerden voor Topvrouw Limburg 2021.

"Ik ben – zonder dat ik dat wist - genomineerd door een relatie. Ikzelf ben nooit bezig geweest met de verkiezing van Topvrouw Limburg of het zijn van een rolmodel. Ik deed gewoon mijn ding. Ik ben zeker blij met de nominatie, die laat zien dat alles kan in Nederland. Ik hoop anderen dan ook te inspireren. Tegelijkertijd voel ik ook een soort van verantwoordelijkheid. Ik ben mij er namelijk steeds meer van bewust dat ik met mijn huidige positie de mensen die niet gehoord of gezien worden een podium kan geven. Daarnaast vind ik het ook belangrijk om wederzijdse vooroordelen weg te nemen. Daarom neem ik bewust deel aan maatschappelijke initiatieven en netwerken. Elkaar (beter) leren kennen is erg belangrijk om ook echt begrip voor elkaar te hebben."

Doen waar je voor staat

"Een betere wereld begint echt bij jezelf. Daarom vind ik het belangrijk dat wij met ons allen bewuster worden van onze 'sociaal maatschappelijke' verantwoordelijkheid en het verschil dat wij kunnen maken."

"En dan heb ik het niet alleen over het financieel steunen van initiatieven op het gebied van duurzaamheid en inclusiviteit of inperken van de 'social footprint'. Juist de ontwikkeling waarbij organisaties en individuen daadwerkelijk gaan staan voor wat zij belangrijk vinden ook al zijn anderen het er niet mee eens, vind ik erg interessant. Ook wanneer het (politiek gevoelige) maatschappelijke kwesties betreft. Deze betrokkenheid kan ervoor zorgen dat eenieder zich bewuster wordt van maatschappelijke kwesties. En bewustwording is de eerste stap naar verandering. Ik hoop dat deze ontwikkeling zich de komende jaren doorzet om gelijkheid, diversiteit en inclusiviteit te bevorderen. Want uiteindelijk wil iedereen toch maar een ding: gelukkig zijn."

EQUAL in LEGAL STATEMENT

These legal leaders already signed the EQUAL in LEGAL statement! ***How about you? Join us!***

ABN·AMRO
ACT
AEGON
akd benelux lawyers
aalberts
AkzoNobel
align
ALLEN & OVERY
ARCADIS
BASF
Baker McKenzie.
BASIC-FIT
Betaalvereniging Nederland
Bird & Bird
Boels Zanders Advocaten
Bouwinvest
BusyLamp
bynder
CMS
Canon
clientsmart
CLIFFORD CHANCE
COMPASS GROEP
CONFIUS
CORCORAN CONSULTING GROUP
CreditAccess
DPA Professionals
DE BRAUW BLACKSTONE WESTBROEK
de volksbank
Deloitte.
DENTONS BOEKEL
DYNAMIC CREDIT
EP&C
EQUAL in LEGAL
EWT
EY
elevate
ENGIE
Eurus Energy
EVERSHEDS SUTHERLAND
florent
Freshfields Bruckhaus Deringer
General Counsel Executive Program
GNT
Google
GREEN CHOICE
HB CAPITAL
hbn law & tax
HVG
HEXION
Höcker ADVOCATEN
HOLLAND CASINO
HOUTHOFF
ICL
IFF
ING
inalfa roof systems
INGRAM
JUMBO
KNMP
KPMG
Kennedy Van der Laan
knowliah
KraftHeinz
LambWeston
Lawcadia
Lawyerling
LEGADEX
LEGAL EXECUTIVE INSTITUTE
LOYENS LOEFF
MAJOR, LINDSEY & AFRICA
MARLINK
maxeda
MetrixLab
MIZUHO
CORCORAN CONSULTING GROUP
NATIONALE POSTCODE LOTERIJ
NautaDutilh
NetApp
NORTON ROSE FULBRIGHT
Canon
OLX GROUP
PGB pensioendiensten
PVH
PARTNERS AT WORK EXECUTIVE SEARCH
PELS RIJCKEN
PLANON AIM FOR THE OPTIMUM
Port of Amsterdam
Port of Rotterdam
prosus
rai AMSTERDAM
RET
Royal HaskoningDHV
Rabobank
Radboudumc
randstad
ROCKETLAWYER
Schiphol Group
SHV
SANOFI
SCOTCH & SODA AMSTERDAM COUTURE
Sdu
SIEMENS
simmons & simmons
sitech services
spl
Stage
STEDIN GROEP
STEELTRACE
stek
Stibbe
STORK
TIE KINETIX
Teleplan
THE SELECTION LAB
LEGAL EXECUTIVE INSTITUTE
THOMSON REUTERS
train tra
transavia
Triodos Investment Management
UMC Utrecht
Uber
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD
Unilever
VP Capital
VAN BENTHEM & KEULEN
VATTENFALL
vesteda
VISMA | raet
VOXIUS
Vvaar
Wolters Kluwer
ZUIDAS PUBLISHERS
ZUMPOLLE VANDERSOEL

EQUAL in LEGAL
The platform for Equality in Legal

EQUAL in LEGAL is powered by:
GCN THE NETWORK for General Counsel

SIMONE DAVINA (SIEMENS ENERGY) EN JOOST LINNEMANN (KENNEDY VAN DER LAAN) IN GESPREK:

"Om inclusiviteit en diversiteit te realiseren moeten oprechte belangstelling en vriendelijkheid leidende principes zijn."

Simone Davina combineert sinds 2020 de functie van General Counsel van Siemens Energy UK, Ireland & NL met een plek in de Raad van Bestuur van de Holding in Nederland en het operationele bedrijf in Engeland. Joost Linnemann is sinds 2018 CEO van Kennedy Van der Laan, het kantoor waar hij in 1993 begon en in 2000 partner werd. De twee bestuurders kennen elkaar al jaren en wisselen met regelmaat van gedachten over uiteenlopende - maatschappelijke - thema's. Bij beiden staan de onderwerpen inclusiviteit en diversiteit, zowel zakelijk als persoonlijk, hoog op de agenda.

Drijvende kracht

Linnemann: "Als je in Nederland in de verkeerde buurt geboren bent of niet de goede achternaam hebt, sta je op achterstand. Die realiteit past wat mij betreft niet bij het soort land dat wij willen zijn of bij het type kantoor dat ik wil leiden. Sociale afkomst is het ondergeschoven kindje van diversiteit, want je ziet er aan de buitenkant niets van. Dat maakt het moeilijker, maar niet minder noodzakelijk om aan te pakken. We laten als samenleving echt een enorm potentieel liggen door mensen op oneigenlijke gronden buiten te sluiten." Davina - binnen Siemens Energy een drijvende kracht op het gebied van inclusiviteit en diversiteit - wijst op het belang van verandering aan de top. "Ik ben altijd al oprecht geïnteresseerd geweest in het individu", vertelt zij. "Met een groepjescultuur heb ik niets. Waarom is de top van het bedrijfsleven en de advocatuur nog steeds zo'n kliek? Die hardnekkige corporate cultuur van ons-kent-ons staat inclusiviteit en diversiteit in de weg. Kennedy Van der Laan is anders op dat punt. Er is binnen jullie organisatie een veel groter streven naar gelijkwaardigheid en respect voor het individu dan bij veel andere kantoren. Dat trekt mij aan, zeker omdat jullie het niet voor de bühne doen. Daarin lijken onze organisaties sterk op elkaar."

Processen en systemen

Linnemann: "Met een goede cultuur ben je er nog niet. Als je daadwerkelijk inclusief en divers wilt zijn,

dan heb je ook de juiste processen en systemen nodig. Dat geldt met name voor recruitment en selectiemethodes. Je cultuur kan nog zo welcoming zijn, maar als je mensen letterlijk niet ziet omdat ze niet worden uitgenodigd, dan blijft het daarbij. Wij zijn hier dan ook hard mee aan de slag." Hij benadrukt ook het belang van een goede begeleiding. "Als kandidaten eenmaal binnen zijn, is de volgende uitdaging om ze te laten floreren en betrokken te houden. Ook wij moeten als kantoor nog een slag maken om goed om te gaan met verschillen in sociale en culturele achtergrond."

Oprechte belangstelling

"Toen wij ons bij Siemens een paar jaar geleden afvroegen wat we moesten doen om een meer inclusieve cultuur te krijgen kwam daar als belangrijkste voorwaarde naar voren: meer flexibiliteit", vertelt Davina. Met de mede door haar geïntroduceerde employee led flexibility kregen Siemens-medewerkers meer invloed op de invulling van hun baan. "Door goed te luisteren, aandacht te besteden aan individuele wensen en behoeften en ruimte te geven om daar invulling aan te geven hebben we een organisatie gecreëerd waarin verschillen tussen mensen beter zichtbaar zijn en persoonlijke eigenschappen en vaardigheden meer ruimte krijgen. Door mensen de kans te geven zelf te bepalen wanneer zij werken, waar zij werken en wat zij doen, zijn wij als organisatie succesvoller geworden." Linneman: "Om inclusiviteit en diversiteit te realiseren moeten oprechte belangstelling en vriendelijkheid leidende principes zijn. Die belangstelling schakelt vooroordelen uit en maakt inzichtelijk wie hij of zij écht is en wat iemands bijdrage aan de organisatie kan zijn." Davina sluit af: "Organisaties hebben nog te veel focus op de cijfers en de koers van het aandeel en te weinig op als soft gepercipieerde thema's als inclusiviteit en diversiteit. Maar als we het hoofd willen bieden aan de huidige wereldproblematiek, dan moeten we de focus verleggen en daarbij hebben we andersdenkenden hard nodig."

GENERAL COUNSEL NL BENCHMARK SURVEY 2020

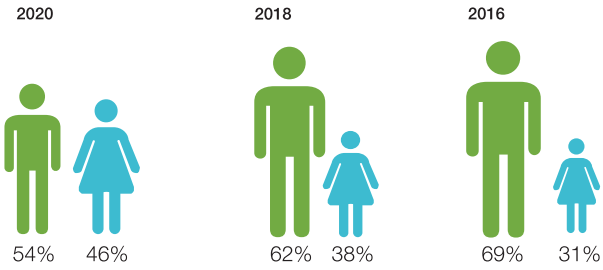
- Results of the fourth bi-annual survey
- Extra attention to salary (components) and personal development of GCs

The gender gap is disappearing and the gender pay gap is non-existing

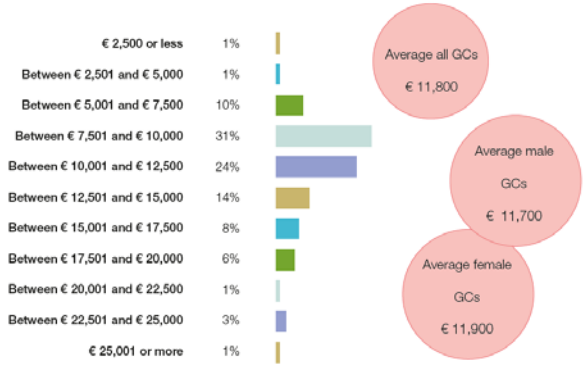
In the summer of 2020, a record of almost a quarter of all GCs in the Netherlands completed the extensive questionnaire of the General Counsel NL Benchmark Survey: one of the world's largest General Counsel benchmark studies. Thank you all for your help! In addition to earlier surveys, additional questions in regard to salary (components) and personal development of GCs were included.

Some striking results are listed below. You can download a copy of the full survey – 60 pages of valuable information for GCs – at **www.generalcounsel.nl**. The GCN management team is always willing to further discuss the results and answer questions. The next General Counsel NL Benchmark Survey will take place in 2022.

Nearly half of all GCs are female, in 2018 that percentage was significantly lower (38%), while in 2016 only 31% of the GCs were female.



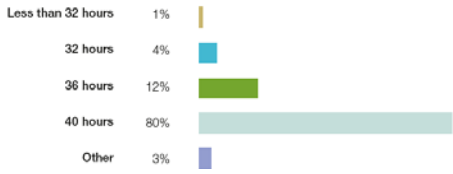
The income of female and male GCs hardly differs



60% of the GCs believe that the GC should be a member of the board of directors. In 2016, only 42% thought that was a good idea.

Nine out of ten GCs work fulltime

How many hours a week do you work according to your employment contract?



Three quarters of GCs experience the workload as heavy or very heavy

How do you experience your average workload?

A large majority of the GCs prefer to follow a general management training in the coming years, such as the General Counsel Executive Program.

In which of the following activities would you prefer to participate in the coming years, in order to maintain/ improve your knowledge and skills? (Up to two answers possible)

PLOUM ACADEMY

ALS BEDRIJFSJURIST KUNT U KOSTELOOS DEELNEMEN AAN JURIDISCHE ACTUALITEITEN- EN VERDIEPINGSCURSUSSEN VAN ONS INHOUSE OPLEIDINGSINSTITUUT

SCAN ME

VERSTAND VAN ZAKEN IS MEER DAN JURIDISCHE KENNIS

Cliënten willen in heldere taal horen wat de beste oplossing is. De ondernemersoplossing. De oplossing die werkt in de praktijk en vertrouwen geeft voor de toekomst. Juridische kennis is de basis, zakelijk instinct de kracht. Dit is Ploum. Dit maakt ons partner in business. *Dorine ten Brink - partner bij Ploum*

Ploum
Rotterdam Law Firm

Above all, GCs want practical and clear advice from service providers. 66% of the GCs list 'practical and clear advice' in the top 3 selection criteria, compared to only 53% in 2018 and 36% in 2016.

The majority of GCs are open for alternative fee arrangements

About as much as now

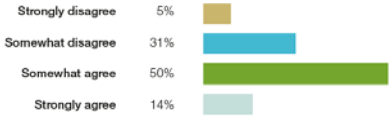
- It is not always workable, it very much depends on the type of project
- Hour billing works well to maintain a good long-term relationship
- I have not yet or hardly come across any alternatives in the market
- We already have good tariff agreements
- I am satisfied with how things are going now
- We already outsource many things on the basis of a fixed fee

More

- It offers more insight into and certainty about costs and efficiency
- It forces us and the service providers to think carefully about the scope in advance
- Hourly rate is outdated, it sends out the wrong signal
- The focus on costs is increasing
- It offers options for customization
- It forces the external person to behave as an entrepreneur
- I want more flexibility at law firms
- It ends up being cheaper for me this way

One third of the GCs need more money to allow their department to function in the desired manner

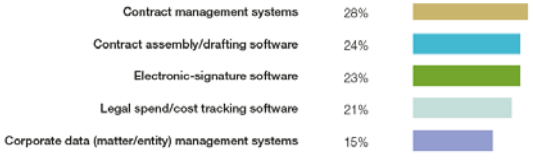
To what extent do you agree or disagree with the following statements? I have sufficient financial resources at my disposal to allow my department and myself to function as I wish



61% of the GCs expect to use new technological solutions on a (fairly) large scale within their department in the next two years

To what extent do you expect to use new technological solutions within your department in the next two years to improve the level of service?

GCs intend to implement first the following technological innovations in the coming years



General Counsel Executive Program

In 2020, a wonderful group of General Counsel took part in the fifth consecutive round of the successful General Counsel Executive Program. Traditionally, the well-attended annual GCEP-Alumni evening also took place during this week. Seventeen experienced and motivated General Counsel from, among others, Germany, Denmark, France, Belgium, Switzerland and the Netherlands followed the ambitious mini-MBA program in 2020 and built a very close bond with each other in a very short period of time.

The General Counsel Executive Program is intended for practicing General Counsel who want to learn more about the business and strategic issues that face their department and their companies, and who seek to develop themselves into more effective leaders of their legal departments. It is also very suitable for GC preparing to assume broader responsibilities within the C-Suite, and for those who aspire to transfer to another top General Counsel position in the future. Participants come from a great variety of companies and countries. All participants of the General Counsel Executive Program are invited to join the GCEP Alumni Community (GAC) and the online GAC platform.

Just make the commitment to invest in your greatest resource (you!)

The mini MBA "GCEP" is 100% recommendable. The course is intense: it keeps you on the edge of your seat, your head buzzing with new knowledge and it is very inspirational. Just make the commitment to invest in your greatest resource (you!) and enroll, you won't regret it!

Blauwhoed, Carien van den Berg - Spruijt
Senior Vastgoedjurist

Right balance of in depth academic expertise, practical knowhow and networking activities

This unique program focuses on the evolving role of a General Counsel, balancing on the edge of the C-suite level. We were trained in the skills and expertise that are required to be(come) a trusted member or advisor of our companies' C-suite level. Thanks to the right balance of in depth academic expertise, practical knowhow and networking activities this high impact one week training is certainly one that will positively influence our careers.

Fedrus International, Peter Vandendriessche
General Counsel & ExCom Member

An inspiring and refreshing week

In a fast changing (legal) world it is great to step a week out of the daily rush and get the outside view from great professionals in the business and academic world on company strategy and the changing Legal profession. With at the same time getting the inside view of colleagues in various businesses all facing the same challenges, a new network that will for sure be helpful.

Rabobank, Dries Lagerberg
Head Legal Retail Banking

Unique program as it really is an international 'mini-MBA' tailor-made for General Counsel

Unique programme as it really is an international "mini MBA" tailormade for General Counsels. Top-notch professors from leading universities and superb environment for peer exchange. A very intense and challenging "boot camp week" which made me come back to work with a clear vision of my role as GC with regard to value creation for the company. Exactly what I had been looking for.

Rexel Germany, Nicole Steuer
General Counsel DACH

LEAD INSTRUCTORS

The General Counsel of the Future
Prof. dr. Hans van Oosterhout

Corporate Venturing
Prof. dr. Vareska van de Vrande

C-Suite Level Strategic analysis & Competitive Strategy
Prof. dr. Pursey Heugens

Corporate Strategy, Ownership & Governance
Prof. dr. Hans van Oosterhout

Reputation Management & Communication
Prof. dr. Cees van Riel

Legal Departments: the future, technology and Covid-19
Prof. Richard Susskind OBE

Intercultural Management
Wanne Wiersinga

Effective Leadership & being a better trusted advisor to CEO's
Kevin Murray

General Counsel
Executive Program

Curious? See the introductory video via the QR code

Terugblik op de GCN Denktank Legal Technology & Operations - 5 maart 2020

De digitale roadmap van

Begin maart deelden we kennis over de strategische korte – en lange termijnplanning bij het inzetten en implementeren van technologie binnen Legal. Waar begin je, waar houd je rekening mee en hoe zet je een goede digitale roadmap neer voor komend jaar en hoe wil je die binnen 3 jaar succesvol hebben geïmplementeerd.

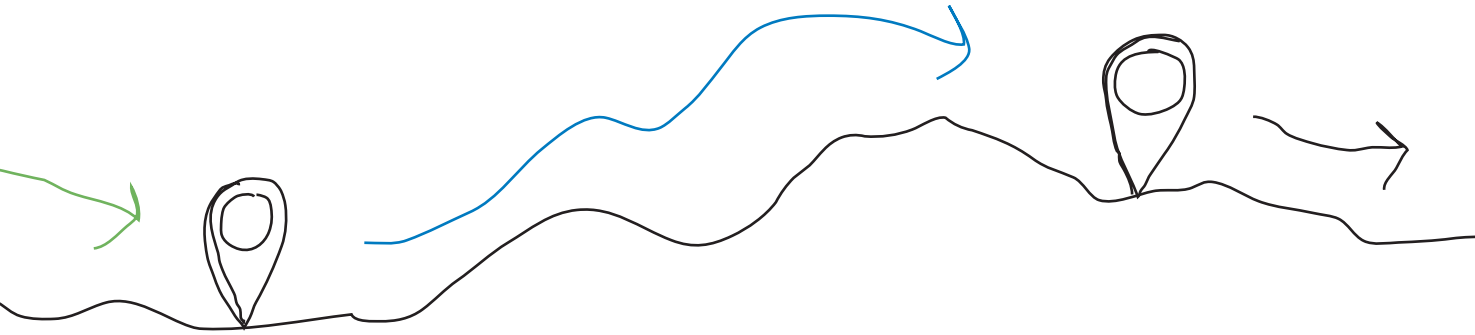
Met dank aan Mischa Geerards, General Counsel bij Basic-Fit voor het delen van haar digitale journey en aan Maurits Annegarn en Jeffrey Dekker van Wolters Kluwer voor het faciliteren en co-moderaten van de workshops.

Centraal is het begin

Mischa nam ons mee in haar digitale reis van de afgelopen 1,5 jaar. Basic-Fit is een snelgroeiend bedrijf dat internationaal opereert. Mischa's afdeling groeide ook in rap tempo van 1 naar 15 FTEs en heeft een veelvoud van zaken onder zich. Deze groei dwong haar om haar serviceverlening te analyseren en een overall Legal Department Strategy Plan uit te werken. Haar grootste tip? Analyseer eerst de processen binnen de afdeling, de behoeftes van je interne stakeholders, aansluiting op de huidige it-infrastructuur en kijk vervolgens naar passende softwareoplossingen. Neem hier de tijd voor en schakel de juiste personen in. Mischa's grootste wens is om uiteindelijk data gedreven en efficiënt te kunnen blijven opereren in lijn met de groeiambities van haar bedrijf.

Workshops

Na de plenaire presentatie splitste de aanwezigen zich op in 3 groepen om vervolgens in de tweetal workshops te bepalen "Wat ga ik dit jaar nog veranderen en waar wil ik met mijn afdeling staan over drie tot vijf jaar". In de workshops maakten we gebruik van een Technology Maternity Scale waarop we onze senioriteit qua legal technology implementatie toetsten en kennis deelden. De meerderheid van de aanwezigen heeft al een gecentraliseerde database voor het beheren van juridische informatie. Door de Corona-crisis hebben



de juridische afdeling

velen nu ook versneld software geïmplementeerd waarmee je contracten digitaal – dus op afstand en snel- kan tekenen.

Vraag & Antwoord

Veel aanwezigen gaven aan dat het ad-hoc vragen beantwoorden van de business veel tijd vergt van de medewerkers. Iedereen heeft aan een FAQ gedacht, sommigen hebben het uitgevoerd via het Intranet met als resultaat 10 bezoekers per jaar en nog steeds een volle mailbox. Anderen hebben gebruik gemaakt van de software die de HR afdeling al gebruikt zoals ASKHR of Salesforce Concierge. Juridische afdelingen die al een stap verder zijn kijken samen met de IT-department naar een ticketsysteem, soms specifiek voor legal, soms wordt er aangesloten op de huidige infrastructuur binnen de organisatie.

Korte termijn uitdagingen

De grootste drempel op korte termijn voor velen is dat processen en andere tools in de organisatie nog niet goed in kaart zijn gebracht. Door dit te inventariseren en waar relevant interne systemen met elkaar te koppelen of te integreren kan er veel gewonnen worden en meer uit bestaande systemen gehaald worden. Een groot onderdeel hiervan is het verbeteren van de integriteit en de kwaliteit van de eigen data.

De gouden regenboog & de kleurrijke eenhoorn

Op lange termijn willen de General Counsel meer controle over het verloop van de intake van werk en de afhandeling ervan, het liefst in één systeem. Er zou een slim (liefst zelf-lerend) systeem moeten komen wat middels risicoprofielen en een beslisboom de ‘gebruiker’ uit de business naar relevante informatie, of de juiste jurist begeleid. Zo kan de maximale efficiëntie uit het juridische team gehaald worden.

Doordat de diverse processen digitaal gevolgd en bijgehouden worden zijn de cijfers beschikbaar om de KPI’s en waarde van de juridische afdeling goed te tonen. Dit alles uiteraard het liefst op een mooi dashboard, voor zowel de GC als de Board. Maar één systeem voor alles? Dat lijkt momenteel nog een illusie, qua mogelijkheden van softwareleveranciers en qua budget.

LEGAL WING

Actually using Legal Tech solutions,
instead of talking about it....

No more daily ad hoc legal review

24/7 deep insights to provide the best legal and strategic advice

Less resources, more results

WE ARE YOUR **LEGAL WING**

Legal Business Intelligence

[tech driven legal dept.] *noun*

Definition:

1. The continuous process by which company lawyers **efficiently review and analyze** legal documentation
2. by using **smart solutions**
3. and **apply the insights** and knowledge in strategic decision-making processes.

Start your Legal Tech journey now!

Visit our website or contact Bart-Jan van Dijk

T +31(0)654207313
E bart-janvandijk@legalwing.nl

LEGAL WING

Terugblik op GCN Denktank Legal Technology & Operations

12 NOVEMBER 2020

Op 12 november organiseerde GCN in de Amsterdamse studio van Kennedy Van der Laan een hybride General Counsel NL Denktank Legal Technology & Operations. Online konden de deelnemers interactief reageren, via de chat en in een poll. Dit keer deelden we in kleinere break out sessies actuele kennis over de operationele inzet van legal technologie en over de manier waarop General Counsel door service providers 'ontzorgt' willen worden. Wat werkt en wat werkt niet? Hieronder vind je de hoofdpunten van de presentaties.

Kleine stappen, Ups & Downs: Hoe ASML Legal Operations implementeerde

Douwe schetste ASML's Legal Ops journey van de afgelopen jaren. Naast een fulltime Legal Ops functionaris spendeert Douwe zelf ook 30% van zijn tijd aan legal operations binnen ASML. Als ervaringsdeskundige adviseert Douwe om eerst heel goed na te denken over wat je wilt bereiken en wat de gewenste strategie is en pas als je de positionering helemaal helder hebt na te denken over de tooling die je daarvoor nodig hebt. Na het maken van een Priority Matrix – via de ICE methode- en een Legal Ops Roadmap is men bij ASML op een gegeven moment gewoon gestart, met vallen en opstaan. Ook zij hebben aanvankelijk een aantal verkeerde keuzes gemaakt maar uit ervaring nu blijkt: kleine stappen = sneller thuis.

Tijdgebrek en standaard software

Douwe adviseert om zoveel mogelijk te experimenteren met kleine projecten, en daarbij gebruik te maken van standaard software oplossingen (MS Office 365, Excel en SharePoint). Deze oplossingen kun je gebruiken om je processen scherp te krijgen zodat je een goede basis hebt voordat je third party technology gaat uitrollen. ASML heeft inmiddels meerdere grote projecten rondom matter management, contract lifecycle management en een chatbot geïmplementeerd, maar begon daarbij altijd met zelf gecreëerde, simpele oplossingen.

Ervaring van een early adopter

Kennedy Van der Laan staat bekend als een innovatief advocatenkantoor en was een 'early adopter' als het gaat om het gebruik van legal tech in haar dienstverlening. Zij hebben een aantal harde praktijklessen geleerd op dat gebied. Joost Linnemann is daar heel open over en geeft aan dat hun oorspronkelijke strategie ten aanzien van legal tech service verlening richting cliënten niet goed heeft gewerkt en welke lessen met daaruit heeft getrokken.

De service verlening bakens zijn ondertussen verzet en men richt zich nu veel meer op het ontzorgen van cliënten via efficiëntere door technologie gedreven advocatuurlijke oplossingen. Jelle deelt drie praktische voorbeelden van die herijkte dienstverlening: (1) Slimmer beslissen: Datalek Quickscan, (2) Documenten on demand en (3) Helder communiceren: Legal Design. En tenslotte sluiten we met DJ Kitty de middag muzikaal af met een virtuele borrel.

Benieuwd naar het hele verslag?
Dat kan via deze QR code.

Hoe zet je Legal Operations op de kaart?

Douwe Groenevelt is als Deputy General Counsel verantwoordelijk voor Legal Operations binnen de Legal Department van ASML. Naast zijn functie als Deputy GC, is Douwe ook docent én medeoprichter van PLOT (Platform for Legal Operations & Technology). Wij vroegen aan Douwe hoe je een goede Legal Operations strategie definieert.

Vooraf: Missie & Rol Legal

Het begint bij zelfreflectie ten aanzien van de rol en missie van Legal. Het gaat daarbij om het afzetten van de advies/servicevraag van de organisatie, tegen de core capabilities van de Legal Department. Daardoor krijg je helder wat de toegevoegde waarde van Legal kan en zou moeten zijn. Pas daarna kun je aan het definiëren van een Legal Operations strategie beginnen. Legal Operations kun je zien als de operationale 'toolbox' ter ondersteuning van de missie van Legal, en heeft wat mij betreft in elk geval de volgende 4 componenten:

1. Scoping - "What's on the legal menu?"

Je gaat afspraken maken met de business en stelt per stakeholder een soort SLA op. Waar je naartoe moet is de herdefiniëring van de relatie, je ondersteunt de organisatie met het nadenken over: "Kan Legal waarde toevoegen waar dat nu nog niet gebeurt?" Maar ook: "Zou de business bepaalde dingen beter (efficiënter, goedkoper) zelf kunnen doen? Zo ja, wat voor procesafspraken en legal guidance zijn daarvoor nodig?"

2. Het Deliverymodel definiëren

Vervolgens bedenk je hoe je je diensten zo goed mogelijk kunt leveren. Een traditioneel delivery model gaat uit van een 'u vraagt – wij draaien' proces. Een meer innovatief model omvat elementen als dynamische templates en playbooks, of een 'stoplicht' proces (waarbij de business alleen bij Legal aanklopt voor contracten die aan bepaalde criteria voldoen).

3. Staffing, evaluatie van je legal resources

Tegelijkertijd evalueer je met welke resources je deze diensten zou moeten leveren. Een traditioneel model is: "meer vraag = meer legal counsel". Beter is het om je af te vragen: "Kan dit worden ondersteund met behulp van een proces of tooling? En hebben we dan een legal counsel nodig, of moeten we op zoek naar een niet-juridisch profiel? Of toch outsourcen naar een Alternative Service Provider?"

4. De rol van technologie

Het laatste instrument in de toolbox is technologie. Er is veel tooling op de markt waar je in theorie hele mooie dingen mee kunt doen. Maar je kunt tooling pas succesvol inzetten wanneer je een duidelijke visie hebt

ten aanzien van de strategie. De technologie moet de strategie volgen, niet andersom.

Wanneer je op deze manier je Legal Ops 'toolbox' hebt gedefinieerd, kun je aan de slag met een Legal Operations Priority Matrix en Roadmap.

Een Legal Ops Priority Matrix en Roadmap creëren

Je begint met het inventariseren van alle mogelijke projecten binnen de 4 genoemde domeinen. Die kun je volgens een bepaalde methodiek 'scoren' en prioriteren in een Legal Ops Priority Matrix. Vervolgens zet je de projecten met de hoogste prioriteit uit op een roadmap, waarbij je de tijdslijnen en milestones beschrijft. En wat dan resteert: het executeren en periodiek evalueren en herzien van de roadmap!

Mattermanagement

Eén van de projecten op onze roadmap dit jaar, was een mattermanagementsysteem. Het systeem heeft onze afdeling echt naar een hoger level gebracht in termen van Document Management, Collaboration Tooling en Dashboarding. Het geeft je ook managementinformatie; wat voor zaken komen binnen en wanneer, hoe lang staat een matter open, welke counsel is waarmee bezig etc.

In 2021 gaan we aan de slag met een 'Legal Frontdoor'. Het is in feite een schil boven op ons Mattermanagementsysteem, waardoor we het systeem ontsluiten naar de organisatie toe, zodat de organisatie alle Matters bij Legal meldt net zoals ze hun IT-problemen bij de IT-afdeling melden (dossier intake).

Dat klinkt niet echt spannend, maar dat hoeft het ook niet te zijn... We zijn tenslotte een dienstverlener en ik denk dat we onze diensten beter kunnen verlenen door op een gestructureerde manier inzicht te krijgen in hoe we service verlenen en door daarover transparant te zijn naar de organisatie (je kunt dan bijv. ook concrete, data-driven KPI's afspreken met de business).

Legal Operations Management

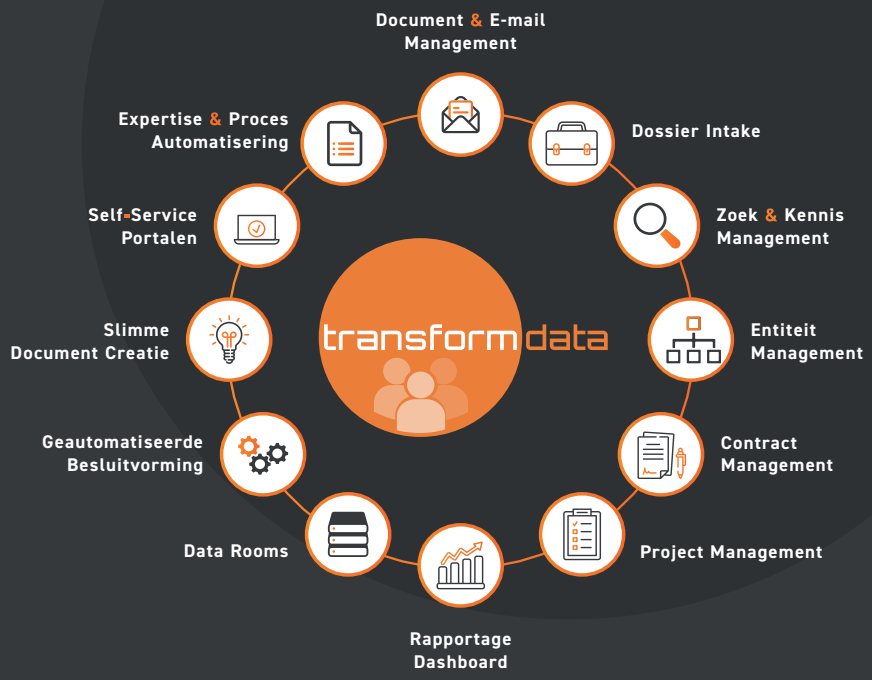
Oplossingen voor General Counsels die efficiënt & slim willen werken

Inmiddels actief in 8 landen en trots dat juridische afdelingen van o.a. ASML, Enexis, ForFarmers, Norsk Hydro, TÜV Rheinland en Terumo Europe op onze software vertrouwen.

Het betrouwbare Microsoft 365/ SharePoint cloudplatform vormt de basis van onze oplossingen, waardoor IT-afdelingen graag onze software ondersteunen.

Kennismaken?

Bel +31(0) 43 808 0104 of mail naar: info@transformdata.eu



Vraag een demo aan op: www.transformdata.eu

CONFIUS
EXECUTIVE SEARCH

LEGAL – RISK & COMPLIANCE – DIGITAL & IT – HR – MANAGEMENT

Great leaders, don't set out to be a leader.
They set out, to make a difference.
It is never about the role, always about the goal.
Finding those leaders, that is our business.

EXECUTIVE SEARCH | **ASSESSMENTS** | **COACHING** | **TRANSITION OUTPLACEMENT**

WWW.CONFIUS.NL

Amsterdam +31 (0)20 - 7670411 Rotterdam +31 (0)10 - 7670591

Terugblik op GCN Denktank Dispute Resolution - 29 oktober 2020

I prefer a bad deal over a good litigation

De General Counsel NL Denktank Dispute Resolution van 29 oktober 2020 vond in verband met de Corona voorschriften online plaats. Vanuit het kantoor van Lexence Advocaten werden twee bijdragen verzorgd: *ADR modelregelingen in contracten,* door Ruud van Herpen (General Counsel Xebia) en Rob Huijten (General Counsel BASF Vegetable Seeds) en *Meten=weten: decision analysis als litigation tool om de financiële impact te bepalen,* door Timo Jansen en Arnout Schennink (Partners Lexence). Hieronder vind je de hoofdpunten.

Diverse ADR modelregelingen werden aangestipt en voorbeelden zijn behandeld van ADR clausules die meer 'conservatief', 'minder conservatief' en 'very liberal' zijn geformuleerd. Verder is ingegaan op het verschil tussen het ad hoc benoemen van bijvoorbeeld arbitrage of mediation in een clausule zonder verdere specificaties en de keuze voor een meer institutionele benadering. Uit onderzoek is gebleken dat rond de 80% van juristen aangeeft een institutionele benadering als uitgangspunt te prefereren in de te gebruiken clausuleringen. Er is een overzicht gegeven van diverse toonaangevende instituten die je kunt gebruiken voor arbitrage en mediation in internationale zaken en vervolgens voor nationale zaken. Ook is nader ingegaan op het gebruik van Dispute management policies.

De tweede bijdrage werd afgetrapt met een rechtseconomische benadering om te beoordelen of het verstandig is om bij een conflict te schikken of om een rechtszaak te starten aan de hand van een formule en een kansberekening. Behandeld werd de Net Expected Value en Expected Loss. Centrale vraag bij deze benadering is hoe je de kansen inschat. Daar komt decision analysis kijken: *the discipline comprising the philosophy, methodology, and professional practice necessary to address important decisions in a formal manner.* Aan de hand van een concrete casus is vervolgens aangetoond hoe een gedegen toepassing van de decision analyse kan helpen voor het maken van een gefundeerde verwachte waarde van een claim. Vanzelfsprekend is de praktijk weerbarstig en spelen naast rationele afwegingen ook gevoel en het belang van de zakenrelatie een grote rol. Maar de methode biedt wel houvast en biedt een basis voor het trekken van conclusies, bijvoorbeeld om vast te stellen tegen welk bedrag het economisch en juridisch rationeel is om te schikken.

Benieuwd naar het hele verslag?
Dat kan via deze QR code.

Lawyerlinq

External legal spend > €100.000?

You can save 20-50%. Are you in?

Our platform helps your team to:

- enhance competition and efficiently engage the right lawyer.
- increase speed and quality and collect spend data.
- innovate risk-free, including easy onboarding and implementation.

100 DAY FREE TRIAL for GCN members

Explore possibilities
Contact Maarten Hagen: +31 6 242 484 35
maarten@lawyerlinq.com - about.lawyerlinq.com

#GETCONNECTED

Ethiek & data-integriteit in het bedrijfsleven

MEINSKE VAN HEERWAARDEN & OLAF VAN HAPEREN

Waarom is dit onderwerp voor jullie belangrijk en wat is voor jullie het belangrijkste onderdeel om te benadrukken?

"We leven in een data-gedreven tijdperk en dit verandert niet alleen onze samenleving, maar ook onze manier van denken. Technologische ontwikkelingen, waaronder het toepassen van 'artificiële intelligentie', bieden geweldig potentieel voor tal van sectoren, zoals de financiële sector en de TMT-sector. Bedrijven in deze sectoren kunnen meer waardevolle inzichten uit data te krijgen, doordat zij nu grote(re) hoeveelheden aan data hebben. Het gebruikmaken van data, bijvoorbeeld door middel van algoritmes, biedt niet alleen veel kansen, maar ook risico's en onduidelijkheid. Wij zullen moeten wennen aan de bijna onbegrensde mogelijkheden van big data, maar ook aan de consequenties daarvan. Het is niet altijd precies duidelijk wat er met de data gebeurt. Wij vinden het dan ook belangrijk om naast de juridische aspecten, ook mee te denken met de ethische dillema's die er kunnen spelen bij het gebruiken van data. Niet alles wat mag, moet je willen. Niet alleen dien je op grond van de Algemene Verordening Gegevensbescherming een noodzakelijkheids-, proportionaliteits- en subsidiariteitstoets uit te voeren, maar ook eist deze wet dat je van tevoren een ethische en maatschappelijke afweging maakt, al lijken veel mensen dat te negeren of te ontkennen."

Op welke manier kunnen jullie anderen helpen met dit onderwerp en/of een ervaring delen die (andere) General Counsels helpt?

"Het delen van kennis en ervaring op dit gebied is erg belangrijk, omdat technologie zich soms zó snel ontwikkelt, dat je al snel het risico loopt dat je achter de feiten aanloopt. Advocaten en General Counsels kunnen veel van elkaar leren wat betreft de nieuwe ontwikkelingen binnen sectoren.

Tot slot, is er nog iets anders dat jullie over dit onderwerp willen delen of waar jullie nieuwsgierig naar zijn?

"Wij staan met z'n allen aan de vooravond van prachtige technologische ontwikkelingen. Dat is spannend, maar ook een tikkeltje onzeker. Kan de wetgever voldoende 'technologie-neutrale' wetgeving opstellen? Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat we vooruit gaan, maar wél oog blijven houden voor de juridische risico's en ethische bezwaren? De taak is aan ons om hier scherp op te zijn en de ontwikkelingen in de gaten te houden. Zo heeft de Britse privacytoezichthouder (de 'ICO') een 'Chief Ethics Officer' aangesteld. Ondanks dat al een aantal (technologische) multinationals ook een 'Chief Ethics Officer' hebben aangesteld, verwachten wij dat nóg veel meer data gedreven ondernemingen dit voorbeeld op termijn zullen (moeten) volgen."

Meinske van Heerwaarden *is Director Legal / Company Secretary bij VodafoneZiggo.*

Olaf van Haperen *is Technology Partner bij Eversheds Sutherland.*

Contract lifecycle management with Legisway

Legisway solutions centralise your existing contracts and associated emails in one secure location. Leverage Legisway to become a more effective risk manager for your business by:

- **Managing** the influx of requests from the business
- **Summarising** key contract information that can be shared easily
- **Setting** alerts and reminders for key dates
- **Creating** custom reports and KPIs

Discover how Legisway can work for your business:

Schedule a demo: wolterskluwer.com/en-gb/solutions/legisway

Or call: +31 20 330 1682

Wolters Kluwer
When you have to be right

Data-Integrity: immoral use of data

ANITA RUSTEMA & MAURITS ANNEGARN

Organisaties gebruiken dagelijks data op diverse manieren, zonder daarbij na te denken of dit integer of zelfs legaal is. Hoe kan je als GC een rol spelen in diverse processen die met data te maken hebben zonder daarbij de business in de weg te liggen, en zo de organisatie beschermen voor de risico's die op de loer liggen?

Waarom is dit onderwerp belangrijk voor jou en wat is voor jou het belangrijkste om te benadrukken over dit onderwerp?

Anita: Na jaren als hoofd legal ben ik sinds 2 jaar de global eindverantwoordelijke voor data protectie en de bescherming van persoonsgegevens. Nu de wereld in hoog tempo digitaliseert neemt het belang van data integrity en bescherming alleen maar toe.

Maurits: Wij zien als maker van juridische software dat er een steeds grotere behoefte is om systemen en dus data met elkaar te verbinden. Dit heef juridische en ethische gevolgen die vaak onderschat worden.

In welk opzicht zou jij anderen kunnen helpen bij dit onderwerp en/of een ervaring kunnen delen waar (andere) General Counsel mee worden geholpen?

Anita: Als GC moet je snappen dat er bij data en de omgang daarmee veel bedrijfsonderdelen zijn betrokken. Er komt steeds meer bij op het gebied van data quality en cyber security; deze kennis zit vaak in domeinen. Als GC moet je erkennen, dat er collega's in de organisatie zijn die er minstens net zo veel, zo niet meer, van af weten. Data en de bijbehorende digitale strategie zijn belangrijk, en de GC zou hier betrokken moeten zijn vanuit een multi-disciplinair en strategisch perspectief. Ik vind dat de GC zich dus ook moet verdiepen in innovaties en tooling binnen de organisatie en de markt, en in goed contact staat met de experts binnen de organisatie.

Maurits: Uit ons onderzoek zien wij dat juristen inhoudelijk maar weinig snappen van nieuwe technologieën. Weet wat er speelt binnen jouw organisatie, doe je dit niet dan kan het zijn dat er op een onjuiste of onrechtmatige manier omgegaan wordt met data. Ben je er vroeg bij betrokken dan kunnen nieuwe innovaties binnen een gezond juridisch kader neer gezet worden.

Is er tenslotte nog iets anders dat je zou willen delen over dit onderwerp of waar je benieuwd naar bent?

Anita: De ethische kant bij omgang met data is belangrijk. En als GC heb je een belangrijke maatschappelijke rol bij de uitvoering daarvan.

Maurits: Praat met je CIO over lopende ontwikkelingen en de strategie de komende 5 jaar, en probeer vroegtijdig eventuele morele dillema's te herkennen. Product & software ontwikkelaars kijken met een andere bril naar de wereld en verliezen soms uit het oog dat de data waar we mee werken van klanten, van echte mensen is. Dit is vooral bij AI en machine learning iets om goed in de gaten te houden.

Anita: Zorg dat je iets van AI en machine learning snapt (je moet geen expert willen zijn), zodat je ethische en juridische dilemma's bespreekbaar kan maken en omhoog kan brengen. Belangrijk voor de GC om deze uitdagingen ook op Board niveau bespreekbaar te maken.

Anita Rustema *is Group Data Protection Officer bij Rabobank.*

Maurits Annegarn *is Segment Manager Legal Software bij Wolters Kluwer.*

Maximaliseer de waarde van uw IE-rechten

Novagraaf
A NovumIP Company

Al meer dan 130 jaar helpt Novagraaf ondernemers hun marktpositie te versterken door de bescherming van hun Intellectueel Eigendom. Novagraaf registreert niet alleen IE-rechten wereldwijd – inclusief merken, modellen en octrooien – maar treedt ook daadkrachtig op tegen (online) inbreuken. Wij ontwikkelen samen met onze klanten een effectieve en efficiënte strategie gericht op het maximaliseren van de waarde van IE-rechten.

Met wereldwijd 17 kantoren voorziet Novagraaf in een slagvaardig netwerk van meer dan 330 IE-specialisten. Als onderdeel van NovumIP bieden wij bovendien een breed scala aan juridische diensten en IE-consultancy, administratieve support en slimme technologie.

Ondernemers blijven met Novagraaf de concurrentie een stap voor en profiteren optimaal van hun Intellectueel Eigendom.

Voor mij is het niet de vraag wat Novagraaf te bieden heeft, maar wat onze klanten nodig hebben. Persoonlijke betrokkenheid staat bij ons voorop, om met kennis van zaken en de juiste toepassing van slimme technologie het verschil in prijs en kwaliteit te kunnen maken.

Max Hübner
Managing Director Novagraaf Nederland

Ben je benieuwd naar de mogelijkheden voor jouw organisatie?
Neem gerust contact op via m.hubner@novagraaf.nl of 06-230 082 95.

Unlocking your IP potential

MERKEN | MODELLEN | OCTROOIEN | DOMEINNAMEN | SOFTWARE | STRATEGIE

www.novagraaf.nl

AMSTERDAM | BRUSSELS | GENEVE | LONDON | HONG KONG | PARIS | TOKYO | WASHINGTON, DC

Money laundering - what you need to know about the increasing risks in the new reality

ALEXANDER VAN LIEFLAND & PROF. SHARON ODED

Why is this subject important to you and what is the most important part for you to focus in on?
For many years, anti-money laundering was perceived as a local, administrative area of law, relevant mostly to financial institutions. This situation has changed. In recent years, fines for anti-money laundering violations have skyrocketed; the supervision and enforcement of anti-money laundering laws, particularly in Europe, is becoming centralised; enforcement authorities are better equipped to detect and investigate money laundering schemes; enforcement authorities all over the world have enhanced their levels of mutual cooperation; and at the same time, gatekeepers – such as financial institutions and external auditors – are facing increasing pressure to improve their reporting of unusual or suspicious transactions.

All these circumstances are translated into a simple outcome: anti-money laundering risks faced by your organisations are rising. Companies that fail to implement adequate controls, to identify or react to red flags, run the risk of becoming involved in money laundering schemes, albeit unintentionally. And the consequences would not just be financial; your organisation's reputation is also at risk.
Those risks are amplified in the current Covid-19 pandemic era, in which financial distress and remote working conditions are apparently prompting a higher incidence of attempts at money laundering.

In what way could you help others with this topic and/or share an experience that helps (other) General Counsel?
Raising awareness is probably the single most important contribution you can make in dealing with increased money laundering risks. Our message to corporations – particularly outside the financial sector – which haven't revisited their internal anti-money laundering controls: this is a wake-up call; it's time to take action.

Finally, is there anything else you would like to share on this subject or anything about which you are curious?
For General Counsel who have less experience of dealing with anti-money laundering risks it is worthwhile to understand that a lot of the information required to assess and address money laundering risks, already exists within your organisation's systems and teams. Your main task is to initiate the process, and then connect the dots.

Alexander van Liefland *is General Counsel at Aegon International.*

Prof. Sharon Oded *is Regulatory, Compliance and Investigation Partner at Norton Rose Fulbright.*

JMS Textservice
legal & financial translations

Your Partner in Legal Translation

General counsel's responsibilities are diverse and many. At JMS Textservice, we are here to lighten your load, providing you with top-quality translations wherever your responsibilities take you.
Boasting a wealth of experience in translating general terms and conditions, legal correspondence and corporate documents, our dedicated team of 16 in-house legal translators and extended international network of translators can deliver any translation job within the agreed deadline. Please contact us at:

T +31 299-351851 | E info@jmstext.nl | W www.jmstext.nl

OVER GCN

General Counsel Netherlands is het platform waar GCs elkaar en andere innovatieve partijen ontmoeten.

www.generalcounsel.nl

- General Counsel NL Jaarcongres;
- General Counsel NL Najaarscongres;
- General Counsel NL Intervisiebijeenkomsten: 10 regionale GC groepen die sparren over hun uitdagingen;
- General Counsel NL Denktanks: actuele denktanks, momenteel over Legal Technology & Operations en Dispute Resolution;
- General Counsel NL Nieuwsbrieven: hoogwaardige actuele content specifiek voor en door GCs;
- General Counsel NL Magazine: jaarlijkse uitgave waarin wordt teruggeblikt op het netwerkjaar en hetgeen gaat komen;
- General Counsel NL Benchmarkonderzoek: om het jaar rollen we het onderzoek uit onder alle GCs in Nederland. In de herfst van 2022 publiceren wij de volgende editie.
- General Counsel Award: om het jaar reiken we de Award uit en creëren we daarmee rolmodellen voor GCs. In 2021 vindt de volgende verkiezing plaats;
- General Counsel NL LinkedIn groep: voor in NL werkzame eindverantwoordelijke bedrijfsjuristen;
- General Counsel NL Website inclusief members-only toegang tot de Diamond content-box, nieuwsbrieven archief, uitgebreide agenda, vacature box, opleidingen en het discussieplatform;
- EQUALinLEGAL.com: het platform voor equality en D&I.

GCN werkt samen met een exclusieve selectie van Partners. Zij leveren hoogwaardige actuele content, specifiek interessant voor GCs. Via het netwerk delen zij kennis, vragen en ervaringen met GCs.

General Counsel
Executive Program

GCN heeft samen met gerenommeerde professoren van internationale business schools en universiteiten het internationale academische General Counsel Executive Program opgezet, een praktische Engelstalige mini-MBA voor GCs uit de hele wereld.
www.gcexecutiveprogram.com

GCN
EQUAL in LEGAL
The platform for Equality in Legal

Embracing the responsibility to inspire others
EQUAL in LEGAL is all about sharing knowledge on EQUALITY in the legal ecosystem. As a community, we want to learn from each other, connect people and together make the world a little better.
www.equalinlegal.com

GENERAL COUNSEL NL AGENDA 2021

JANUARI 2021

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
01					01	02	03
02	04	05	06	07	08	09	10
03	11	12	13	14	15	16	17
04	18	19	20	21	22	23	24
05	25	26	27	28	29	30	31

FEBRUARI 2021

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
05	01	02	03	04	05	06	07
06	08	09	10	11	12	13	14
07	15	16	17	18	19	20	21
08	22	23	24	25	26	27	28

MAART 2021

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
09	01	02	03	04	05	06	07
10	08	09	10	11	12	13	14
11	15	16	17	18	19	20	21
12	22	23	24	25	26	27	28
13	29	30	31				

APRIL 2021

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
13				01	02	03	04
14	05	06	07	08	09	10	11
15	12	13	14	15	16	17	18
16	19	20	21	22	23	24	25
17	26	27	28	29	30		

MEI 2021

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
17						01	02
18	03	04	05	06	07	08	09
19	10	11	12	13	14	15	16
20	17	18	19	20	21	22	23
21	24	25	26	27	28	29	30
22	31						

JUNI 2021

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
22		01	02	03	04	05	06
23	07	08	09	10	11	12	13
24	14	15	16	17	18	19	20
25	21	22	23	24	25	26	27
26	28	29	30				

JULI 2021

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
26				01	02	03	04
27	05	06	07	08	09	10	11
28	12	13	14	15	16	17	18
29	19	20	21	22	23	24	25
30	26	27	28	29	30	31	

AUGUSTUS 2021

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
30							01
31	02	03	04	05	06	07	08
32	09	10	11	12	13	14	15
33	16	17	18	19	20	21	22
34	23	24	25	26	27	28	29
35	30	31					

SEPTEMBER 2021

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
35			01	02	03	04	05
36	06	07	08	09	10	11	12
37	13	14	15	16	17	18	19
38	20	21	22	23	24	25	26
39	27	28	29	30			

OKTOBER 2021

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
39					01	02	03
40	04	05	06	07	08	09	10
41	11	12	13	14	15	16	17
42	18	19	20	21	22	23	24
43	25	26	27	28	29	30	31

NOVEMBER 2021

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
44	01	02	03	04	05	06	07
45	08	09	10	11	12	13	14
46	15	16	17	18	19	20	21
47	22	23	24	25	26	27	28
48	29	30					

DECEMBER 2021

	MA	DI	WO	DO	VR	ZA	ZO
49			01	02	03	04	05
50	06	07	08	09	10	11	12
51	13	14	15	16	17	18	19
52	20	21	22	23	24	25	26
53	27	28	29	30	31		

GCN AGENDA

GENERAL COUNSEL NL
NEW YEARS BINGO
Donderdag 14 januari
15.30 - 16.30 uur

GENERAL COUNSEL
EXECUTIVE PROGRAM 2021
Zondag 24 januari
t/m vrijdag 29 januari

GENERAL COUNSEL NL
SPRING BOOST
Donderdag 25 maart
15.00 - 18.00 uur

GCN DENKTANK
DISPUTE RESOLUTION
Donderdag 15 april
15.00 - 18.00 uur

GENERAL COUNSEL NL
JAARCONGRES 2021
Donderdag 27 mei
10.00 - 18.00 uur

GENERAL COUNSEL
AWARD 2021-2022
Vrijdag 11 juni: Start nominations

GCEP ALUMNI SUMMER
COURSE 2021
Donderdag 17 juni en
vrijdag 18 juni

EQUAL IN LEGAL D&I EVENT
Donderdag 1 juli
16.00 - 20.00 uur

GENERAL COUNSEL NL
NAJAARSCONGRES
Donderdag 7 oktober
12.00 - 18.00 uur

GENERAL COUNSEL
AWARD 2021-2022
Donderdag 7 oktober: Finals
12.00 - 18.00 uur

GCN DENKTANK LEGAL
TECHNOLOGY & OPERATIONS
Donderdag 4 november
15.00 - 18.00 uur

GCN INTERVISIEBIJEENKOMSTEN

AMSTERDAM 1
Donderdag 11 feb
Donderdag 24 juni
Donderdag 18 november
08.00 - 09.30 uur

AMSTERDAM 2
Dinsdag 9 feb
Dinsdag 8 juni
Dinsdag 23 november
08.00 - 09.30 uur

AMSTERDAM 3
Donderdag 18 feb
Donderdag 10 juni
Donderdag 25 november
08.00 - 09.30 uur

AMSTERDAM 4
Woensdag 10 feb
Woensdag 09 juni
Woensdag 24 november
08.00 - 09.30 uur

GC INTERNATIONAL
Dinsdag 9 feb
Dinsdag 8 juni
Dinsdag 23 november
08.00 - 10.00 uur

AMERSFOORT
Donderdag 18 feb
Donderdag 10 juni
Donderdag 25 november
08.00 - 09.30 uur

UTRECHT
Dinsdag 16 feb
Dinsdag 15 juni
Dinsdag 16 november
08.00 - 09.30 uur

DEN HAAG/ROTTERDAM 1 (ochtend)
Dinsdag 16 feb
Dinsdag 15 juni
Dinsdag 16 november
08.00 - 09.30 uur

DEN HAAG/ROTTERDAM 2 (lunch)
Dinsdag 16 feb
Dinsdag 15 juni
Dinsdag 16 november
12.00 - 13.30 uur

ZUID-NEDERLAND
Donderdag 11 februari
Donderdag 24 juni
Donderdag 18 november
09.00 - 10.30 uur

GCN ONLINE NIEUWSBRIEVEN

Dinsdag 2 februari

Dinsdag 20 april

Dinsdag 15 juni

Dinsdag 7 september

Dinsdag 2 november

Dinsdag 14 december

GCN PUBLICATIES

GENERAL COUNSEL NL
MAGAZINE 2021-2022
Maandag 6 december

GCN General Counsel Netherlands

CLIFFORD
CHANCE

GLOBAL STANDARDS
LOCAL EXPERTISE

We are one of the world's pre-eminent law firms, with significant depth and range of resources across five continents. Our Amsterdam office has been providing clients with the high-quality advice and legal insight for almost half a century. We combine the Firm's global standards with our in-depth expertise of the Dutch market and are committed to be the law firm of choice in The Netherlands for the world's leading businesses and the best talent of today and tomorrow.

www.cliffordchance.com