



NGB

# Nationale Enquête Bedrijfsjuristen 2023

*Publicatie 9 november 2023*

# Inhoudsopgave

---

Achtergrond	3
Samenvatting	4
Resultaten	10
• Functie	10
❖ <i>Praktijkverhaal: Marie-Thérèse Kievits</i>	17
• Arbeidsvoorwaarden	22
• Organisatie	26
❖ <i>Praktijkverhaal: Joris Ruyters</i>	30
• Cultuur op de werkvloer	35
• Werk-privébalans	38
❖ <i>Praktijkverhaal: Celine Smeets</i>	40
• Thema: externe juridische ondersteuning	45
❖ <i>Praktijkverhaal: Caroline Janssen</i>	55

# Achtergrond ledenonderzoek 1-meting 2023

## Doelstelling

Het Nederlandse Genootschap voor Bedrijfsjuristen (NGB) is dé beroepsvereniging van bedrijfsjuristen. Het NGB biedt opleidingen en bijeenkomsten toegespitst op de praktijk van de bedrijfsjurist. Het NGB heeft in 2021 een 0-meting laten uitvoeren door DirectResearch, in 2023 volgde de 1-meting. Doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzichten in trends en ontwikkelingen binnen het vak van bedrijfsjurist. Ook wordt in iedere meting een speciaal thema uitgevraagd. In deze editie is dat: externe juridische ondersteuning. In dit rapport staan vier praktijkverhalen over dit thema, van Marie-Thérèse Kievits, Joris Ruyters, Celine Smeets en Caroline Janssen, NGB-leden.



### Methode

- Kwantitatief online onderzoek
- Online research tool van DirectResearch
- 44 vragen



### Periode veldwerk

16 mei – 15 juni 2023



### Doelgroep

- Het onderzoek is uitgezet onder het ledenbestand van het NGB. Dit bedraagt circa 1.800 leden.



### Bron

- Open link in de nieuwsbrief naar leden van het NGB.



### Respons

- Netto steekproef 1-meting 2023: n=434
  - Bedrijfsjurist (BJ) n=231
  - General Counsel (GC) n=126
  - Overig\* (OV) n=77
- Netto steekproef 0-meting 2021: n=417

\*Specialist, Corporate Secretary, Interim/ZPP Bedrijfsjurist)



– significant hoger/lager dan 0-meting



– significant verschil tussen subgroep



## Samenvatting

# Samenvatting 1/5



## Functie en organisatie

Ruim de helft van de deelnemers aan het NOB ledenonderzoek is Bedrijfsjurist en meer dan een kwart is General Counsel, vergelijkbaar met de 0-meting in 2021. De meeste leden werken in een klein team, zo is meer dan de helft werkzaam in een team van 1 t/m 5 personen. Onder de groep Overigen zien we echter significant vaker grote teams van meer dan 50 personen in vergelijking tot de Bedrijfsjuristen en General Counsel. Leden van het NOB werken in vele verschillende branches; 1 op de 5 leden is werkzaam in de industriële branche (19%), gevolgd door de zakelijke (12%) en overige dienstverlening (12%) en financiële instellingen (1%).

Slechts een kwart van de leden heeft minder dan 10 jaar werkervaring binnen zijn/haar vakgebied. Meer dan een derde heeft tussen de 10 en 20 jaar en een kwart tussen de 20 en 30 jaar werkervaring binnen zijn/haar vakgebied. Het aantal jaren dat leden indienst zijn bij de huidige werkgever is daarentegen verdeeld; een kwart werkt 0 tot 3 jaar bij de huidige werkgever, eveneens een kwart dat 3 tot 6 jaar werkt bij de huidige werkgever. Circa 1 op de 3 leden is al meer dan 10 jaar loyaal aan de huidige werkgever.

Het aandeel leden dat voorheen in de advocatuur gewerkt heeft ligt net als in 2021 op iets minder dan de helft. Ook het aandeel (16%) dat momenteel advocaat in dienstbetrekking is ligt gelijk aan 2021.

## Werkzaamheden

Leden zijn in hun werk het vaakst bezig met commerciële werkzaamheden, gevolgd door adviseren en compliance en regulatory. Naast de dagelijkse taken houdt ruim 4 op de 10 zich bezig met taken als beleid of strategie. Voor de Bedrijfsjurist is dit laatste minder vaak van toepassing.

## Wat mist men weleens in het werk

Leden missen onder andere diepgang in hun werk. Ook missen zij ondersteuning en efficiëntie, zoals een betere integratie van Legal Tech zoals software en databanken. Ook de samenwerking en aansluiting met andere collega's/afdeling zijn niet altijd optimaal.

## Samenvatting 2/5



### Ambitie voor de toekomst

De meeste leden hebben de ambitie om General Counsel te worden of te blijven. Logischerwijs is dit aandeel groter onder de General Counsel (54%). Bedrijfsjuristen geven vaker aan Bedrijfsjurist te willen worden of te blijven (29%) en de groep Overigen heeft een grotere ambitie om Specialist te worden of te blijven (17%).

Bijna 7 op de 5 leden acht de kans (zeer) waarschijnlijk dat zij in de komende 12 maanden zullen solliciteren op een functie bij een andere werkgever. Dit aandeel ligt iets lager dan in 2021. De belangrijkste overweging om te solliciteren is de bedrijfscultuur, al is deze reden wel gedaald in belang ten opzichte van 2021. Het salaris is voor meer dan de helft van de leden een belangrijke overweging, gevolgd door bedrijfsactiviteiten (nieuw toegevoegd in 2021). Doorgroeimogelijkheden, reputatie, de grootte van de organisatie en 'andere' redenen zijn gedaald in belang ten opzichte van de 0-meting.

### Arbeidsvoorwaarden

Het gemiddelde bruto jaarsalaris ligt in 2023 op € 117.306. Dit ligt circa 10% hoger dan in 2021. Daarnaast geniet 3 op de 5 van een bonusregeling (waarvan voornamelijk een combinatie van persoonlijke en bedrijfsgeboonde bonus). De General Counsel geniet significant vaker van een bonusregeling en een leaseauto. De Bedrijfsjurist ontvangt daarentegen vaker van een 13<sup>e</sup> maand. De helft van de leden heeft daarnaast een opleidingsbudget ter beschikking. Deze heeft in 2023 een gemiddeld bedrag van € 2.721. Dit ligt bijna € 500 lager dan 2 jaar geleden. Een meerderheid van 7 op de 10 leden geeft aan tevreden te zijn met hun arbeidsvoorwaardenpakket.

## Samenvatting 3/5



### Juridische infrastructuur

2 op de 3 leden hebben binnen hun organisatie beschikking over contract/dossiermanagement, 4 op de 10 hebben de beschikking over jurisprudentie/bronnenonderzoek en Legal entity management, al zijn de laatste twee beiden significant lager dan in 2021. In 2023 heeft een kwart van de beschikking over rapportages, dit is significant gestegen ten opzichte van 2021.

De grootste behoefte voor 1 op de 3 leden ligt op het gebied van contractgeneratie. Ook 1 op de 5 leden heeft behoefte aan jurisprudentie/bronnenonderzoek en compliance tools. Ovallend is dat leden aangeven minder vaak de beschikking te hebben over Legal entity management ten opzichte van 2021, maar de behoefte aan deze juridische infrastructuur is wel gestegen in 2023.

### Intern rapporteren

Binnen de organisatie rapporteren leden met 4 op de 10 het vaakst aan de General Counsel. In mindere mate wordt aan de CEO, andere bedrijfsjurist of CFO gerapporteerd. Onder de General Counsels zien we wel dat zij vaker aan de CEO of CFO rapporteren. Ruim een kwart van de General Counsels is lid van de Raad van Bestuur van de organisatie waar zij werkzaam zijn.

### Flexibele schil

Het leeuwendeel van de juridische werkzaamheden wordt intern uitgevoerd. De verhouding intern versus extern ligt op 80% tegenover 20%, wat vergelijkbaar is met 2021. Overal ziet 9% een toename van extern uitgevoerde juridische werkzaamheden, dit ligt een fractie hoger dan in 2021.

## Samenvatting 4/5



### Cultuur op de werkvloer

Een meerderheid van 2 op de 3 leden voelt zich helemaal vrij om zijn/haar advies te geven binnen de organisatie, 1 op de 3 voelt zich hier redelijk vrij over. Meer dan de helft (60%) is soms bang om fouten te maken op het werk, vergelijkbaar met de meting in 2021.

De helft van de leden denkt binnen de organisatie gezien te worden als pragmatisch meedoener/business partner en ruim een derde als trusted advisor. De onderlinge relaties met collega's worden met name omschreven met 'vertrouwen', 'collegiaal', 'open', 'professioneel' en 'respectvol'.

### Werk-privébalans

8 op de 10 leden heeft een fulltime contract, maar slechts 1 op de 3 geeft aan in de praktijk 36-40 uur te werken. Bijna de helft van de leden werkt in de praktijk namelijk meer dan 40 uur. Dit aantal is echter wel wat afgenomen vergeleken met 2021. Desondanks ervaart nog steeds ruim de helft de werkdruk als hoog. Wel is een lichte stijging te zien in het aandeel aan de werkdruk als precies goed ervaart (40%).



## Samenvatting 5/5



### Gebruik interim inhouse bedrijfsjurist

Ruim 1 op de 3 maakt in de organisatie gebruik van interim inhouse bedrijfsjuristen. Dit gebeurt vooral ter vervanging van een collega of om piekdruk te op te vangen. Interim inhouse bedrijfsjuristen worden voornamelijk via een eigen netwerk geworven. De helft maakt daarnaast gebruik van een bemiddelingsbureau. De gemiddelde duur van een interim opdracht is het vaakst tussen de 6 en 12 maanden lang. De uurtarieven liggen tussen de € 119 en € 166 euro.

### Gebruik advocaat

Ruim 9 op de 10 schakelt weleens een advocaat. Een advocaat wordt het vaakst ingeschakeld voor litigatie of voor M&A. De General Counsel schakelt significant vaker een advocaat in voor arbeidsrecht.

Leden werken met name via een vast panel van kantoren samen met advocaten (71%). 1 op de 5 organisaties zoekt voor iedere opdracht opnieuw naar een advocaat. Bij de selectie van advocaten weegt de prijs relatief het zwaarst mee, gevolgd door de grootte van het kantoor en de beschikking over een internationaal netwerk. In 2 op de 5 gevallen werkt men graag met een combinatie van verschillende fee structuren (fixed fee, uurtje factuurtje, capped fee en abort fee). Meestal levert de advocaat in de regel wat is overeengekomen, in de meer spaarzame gevallen wanneer dit niet zo is nemen de werkdadmeden en daarmee de kosten vaak toe.

### Gebruik alternative legal service supplier

1 op de 5 leden maakt gebruik van externe juridisch adviseurs (die geen advocaat zijn) in hun organisatie. Dit doen ze voor verschillende zaken, waaronder M&A, litigatie en arbeidsrecht. 1 op de 3 werkt met een vast panel van kantoren, 1 op de 3 zoekt voor iedere opdracht een nieuwe jurist en ook 1 op de 3 werkt met een vast full service kantoor. Ook voor de selectie van een alternative legal service supplier is prijs het belangrijkste criterium. Daarnaast is de persoonlijke klik, of het gaat om een behandelend jurist of behandelend team belangrijk. 2 op de 5 maakt gebruik van een combinatie tussen verschillende fee structuren en 1 op de 3 maakt gebruik van een fixed fee. In veruit de meest gevallen worden gemaakte afspraken nagekomen.



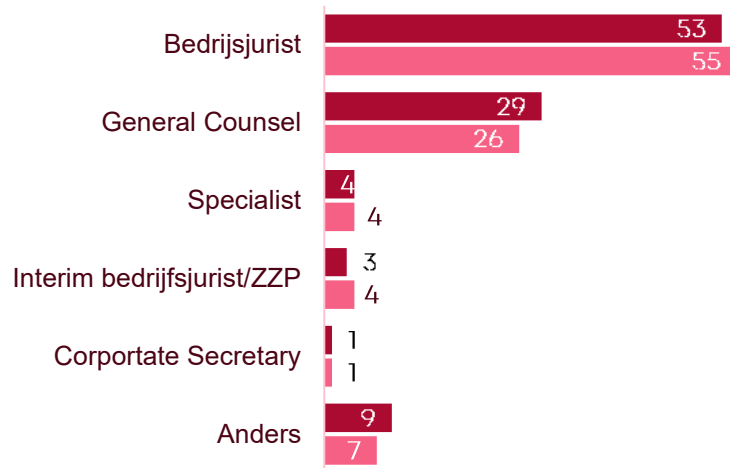
# Resultaten

Functie

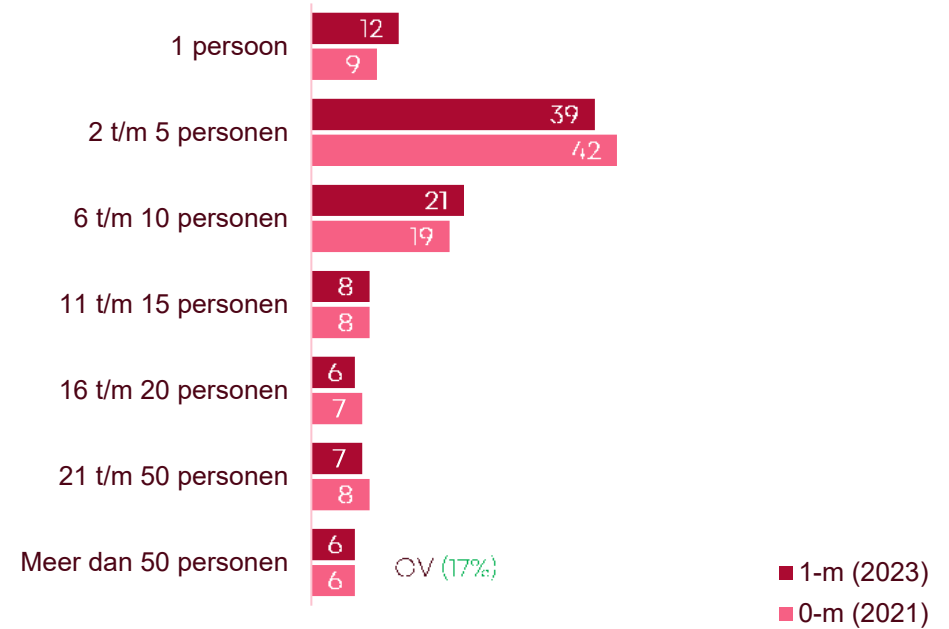


Net als in 2021 zijn leden met name werkzaam als Bedrijfsjurist of General Counsel. Ook werkt men het vaakst in klein teamverband (2 t/m 5 personen). Binnen de groep Overigen zien we significant vaker een teamgrootte van meer dan 50 personen.

### Huidige functie (%)



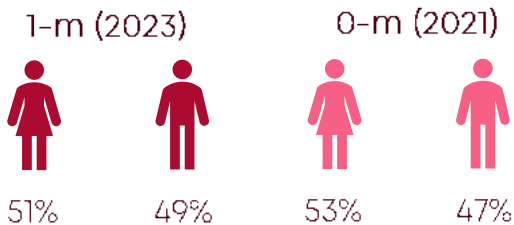
### Grootte team (%)



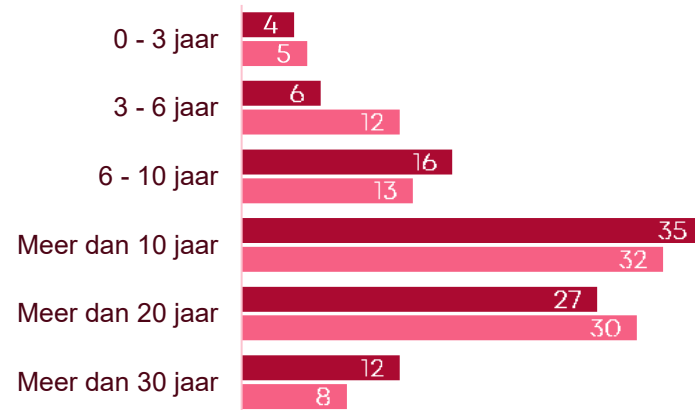


Industrie, zakelijke -, overige dienstverlening en financiële instellingen zijn de voornaamste branches waarin leden werkzaam zijn. Drie kwart van de leden is ervaren en heeft meer dan 10 jaar werkervaring binnen zijn/haar vakgebied. Dit is vergelijkbaar met de 0-meting in 2021.

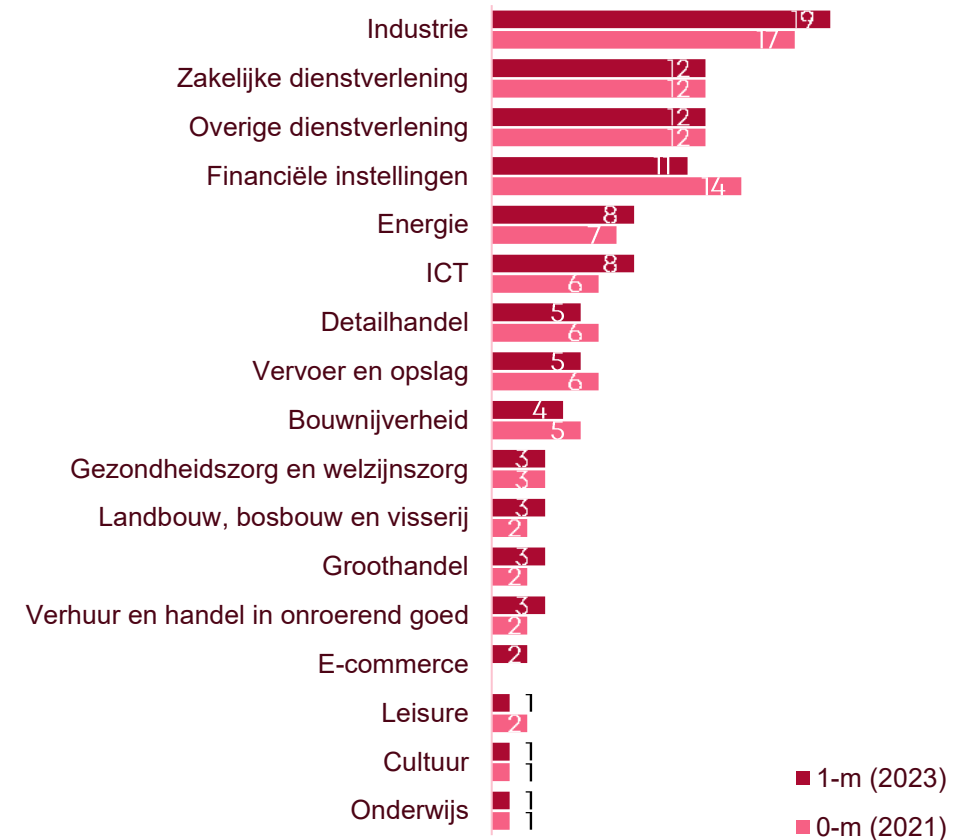
### Geslacht



### Jaren werkervaring in vakgebied (%)



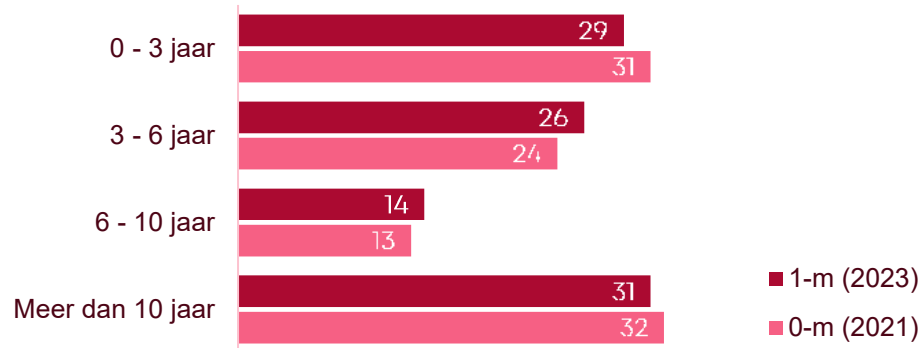
### Branche werkzaam (%)



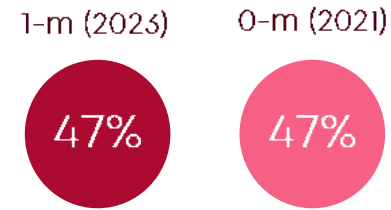


Net als in 2021 is 1 op de 3 leden langer dan 10 jaar werkzaam bij de huidige werkgever. Bijna de helft van de leden heeft in het verleden in de advocatuur gewerkt. Daarnaast is bijna 2 op de 10 advocaat in dienstbetrekking.

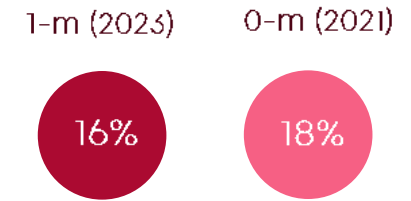
Dienstverband huidige werkgever (%)



Gewerkt in de advocatuur



Advocaat in dienstbetrekking



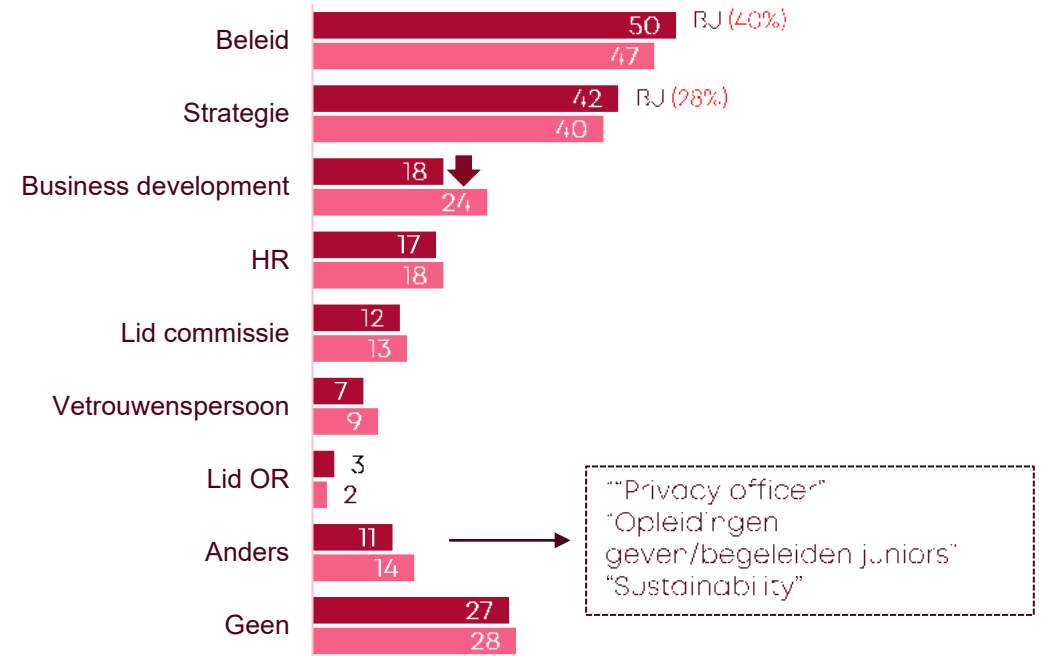


Commerciële werkzaamheden nemen ruim een derde van de werktijd in beslag. Bedrijfsjuristen houden zich significant minder vaak bezig met beleid en strategie binnen de organisatie dan General Counsels en de groep Overigen.

### Tijdsbesteding per taak (%)



### Andere taken (%)



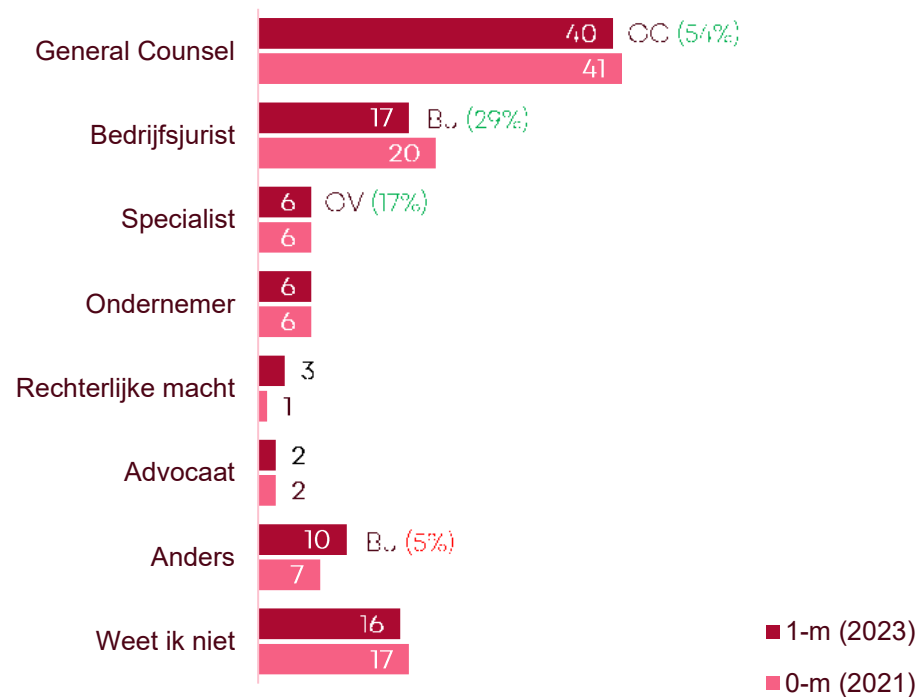
■ 1-m (2023)  
■ 0-m (2021)

↑↓ - significant hoger/lager dan 0-meting



General Counsel worden (of blijven) is voor het grootste deel van de leden de belangrijkste ambitie voor de toekomst. De groep Overigen heeft een significant grotere ambitie om Specialist te worden/blijven in de toekomst. Men geeft aan dat ze onder andere diepgang, ondersteuning en samenwerking missen in hun werk als Bedrijfsjurist.

### Ambitie toekomst (%)



### Wat mist men in het werk?

#### Diepgang

- "(Juridische) diepgang."
- "Betrokkenheid bij het eindproduct/commercie."
- "Er is weinig reflectie voor de lange termijn."
- "Tijd om echt de diepte in te gaan op sommige onderwerpen."
- "Vroegtijdiger betrokkenheid bij strategische keuzes."

#### Ondersteuning en efficiëntie

- "Standaardisatie van repeterend werk."
- "Een betere integratie van Legal Tech. tools, databanken en software etc."
- "Juridische back-up."

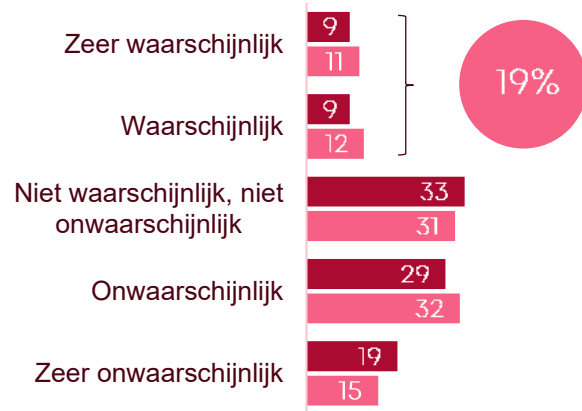
#### Samenwerking

- "Het bevorderen van inspiratie en werkplezier om zo een sterke connectie te creëren."
- "Ik mis een bewustzijn bij niet-juristen over juridische ordening van zaken."
- "Team met vakgenoten sector breed."
- "Aansluiting met andere afdelingen en management."



Een vijfde van de leden verwacht binnen de komende 12 maanden bij een andere werkgever te solliciteren, dit aandeel is licht gedaald ten opzichte van de 0-m. De bedrijfscultuur en het salaris zijn de voornaamste overwegingen hiervoor, al is de bedrijfscultuur iets in belang gedaald ten opzichte van 2021. Dit geldt ook voor doorgroeimogelijkheden, reputatie en grootte van organisatie.

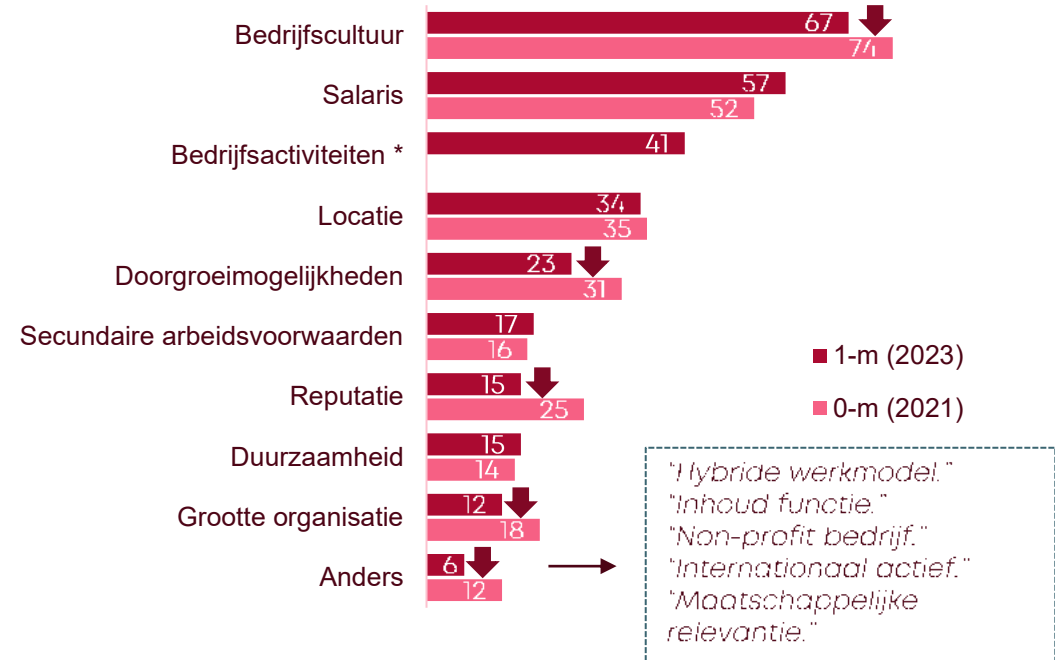
### Solliciteren in komende 12 maanden (%)



### Toelichting:

"Behoeftte aan een nieuwe uitdaging, groeimogelijkheden of gebrek aan perspectief."  
 "Aansluiting met de branche of bedrijfscultuur mist."  
 "Meer salaris in lijn met mijn kwaliteiten"  
 "Ambities voor een nieuwe functie"

### Belangrijkste overwegingen te solliciteren (%)



↑ ↓ – significant hoger/lager dan 0-meting





**Interview**  
**Marie-Thérèse Kievits**



# Interview Marie-Thérèse Kievits

Thema: externe juridische ondersteuning (1/4)



‘Elk kwartier een ander onderwerp op mijn bureau’



## ‘Elk kwartier een ander onderwerp op mijn bureau’ (2/4)

---

Marie-Thérèse Kievits (44) is Manager Legal & Compliance bij Ampelmann Operations. Zij heeft te maken met zóveel rechtsgebieden en jurisdicties, dat externe juridische hulp onmisbaar is. ‘Internationaal videovergaderen levert soms bijzondere gesprekken op.’

‘Sinds 2021 werk ik bij Ampelmann, de uitvinder en producent van een offshore loopbrug om mensen op boorplatformen en windturbines over te zetten. Ampelmann verhuurt en verkoopt de loopbruggen. Het bedrijf is innovatief, de lijnen zijn kort, de snelheid hoog. Inmiddels zijn we een internationaal bedrijf. We doen zaken op vrijwel alle continenten. Wij hebben een kleine juridische afdeling: een medior jurist en ik, plus een tijdelijke paralegal. We kunnen onmogelijk verstand hebben van al die verschillende rechtssystemen en -gebieden. En dan doe ik ook nog de compliance.’



## ‘Elk kwartier een ander onderwerp op mijn bureau’ (3/4)

---

‘Ik zorg ervoor dat we in ieder land waar we zaken doen een gerenommeerd internationaal georiënteerd advocatenkantoor hebben. Die zoek ik via referenties in mijn eigen netwerk. Ik doorloop graag direct de vaak verplichte ‘KYC-procedure’ (Know Your Customer) . Is er daarna acuut advies nodig, dan kunnen wij dat ook meteen krijgen.’

‘Het internationaal werken in combinatie met videovergaderingen levert soms bijzondere gesprekken op. Zo sprak ik een advocaat uit Nigeria die op een tuinstoel zat terwijl de kippen om hem heen liepen, in Slowakije een advocaat met een indrukwekkende boekenkast op de achtergrond, die na een windvlaag een poster bleek te zijn. En in Brunei had ik een vergadering met een mannelijke advocaat; naast hem zat een vrouwelijke collega die niet werd voorgesteld en alleen maar naar beneden keek. De advocaat richtte zich uitsluitend tot mijn mannelijke operationele collega. Ik werd genegeerd. Pas toen mijn collega zei: ‘zij is onze Legal Counsel, en u moet haar vragen beantwoorden, keek hij mij geschrokken aan.’



## ‘Elk kwartier een ander onderwerp op mijn bureau’ (4/4)

---

‘In Nederland werk ik met een vast advocatenkantoor in Rotterdam. Wij procederen eigenlijk nooit, dus we zouden ook met niet-advocaten kunnen werken. Maar ik ben heel blij met dit advocatenkantoor. Ze zijn duidelijk, vriendelijk en servicegericht. Vraag ik naar een specialist op een rechtsgebied waar ik nog niemand ken, dan word ik binnen het uur teruggebeld. Algemene vragen gaan via een factuur op basis van het aantal uren, en voor projecten krijg ik een offerte. Die offertes zijn goed, daar hoef ik niet over te onderhandelen. Ik heb wel eens een offerte gevraagd aan een Zuidas-kantoor, op verzoek van onze aandeelhouder die daar vaste klant was. Tweeënhalf keer zo hoog, in vergelijking met ons vaste kantoor in Rotterdam. En de kwaliteit was omgekeerd evenredig aan de arrogantie.’

‘Behalve advocaten werk ik ook met een interim-bedrijfsjurist, een zzp’er, die inspringt als het druk is. We besteden werk uit; in sommige tijden is dat wel veertig procent. Dan reken ik mee dat ik de merken en de octrooien ook heb uitbesteed. Soms krijg ik elk kwartier een ander onderwerp op mijn bureau. Gelukkig houd ik van managen, ik heb geen behoefte en ook niet de inhoudelijke kennis om alles zelf te doen. Maar bedrijfsjurist zijn is altijd een kwestie van keuzes maken. Ik vind dat wij doen wat we moeten doen en dat we het goed doen.’



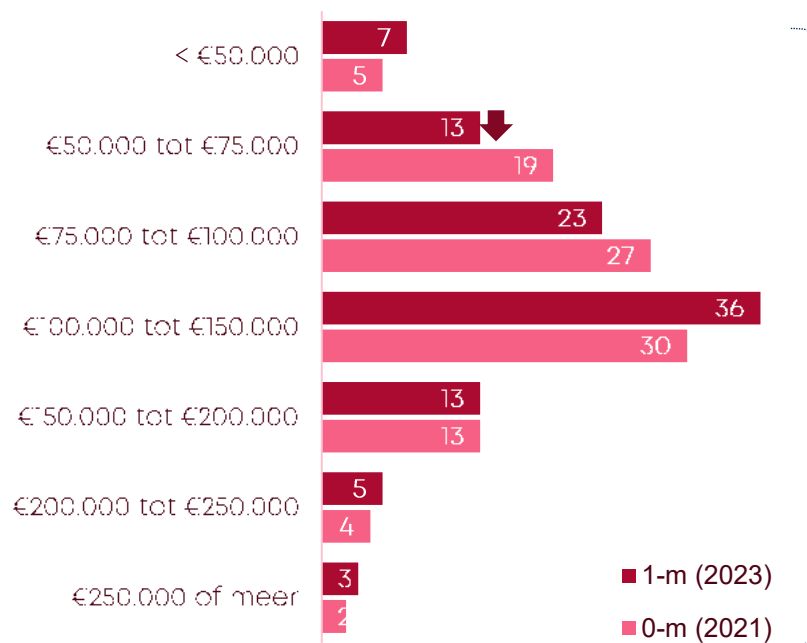
# Resultaten

Arbeidsvoorwaarden



Het gemiddelde bruto jaarsalaris bedraagt € 111.306 bruto per jaar in 2023. Dit ligt circa 10% hoger dan in 2021. Ruim een derde van de leden verdient tussen de € 100.000 en € 150.000 bruto per jaar. Het aandeel dat tussen de € 50.000 en € 75.000 verdient is significant lager dan in 2021. Ruim zeven op de tien is tevreden met het arbeidsvoorwaardenpakket, een lichte daling ten opzichte van 2021.

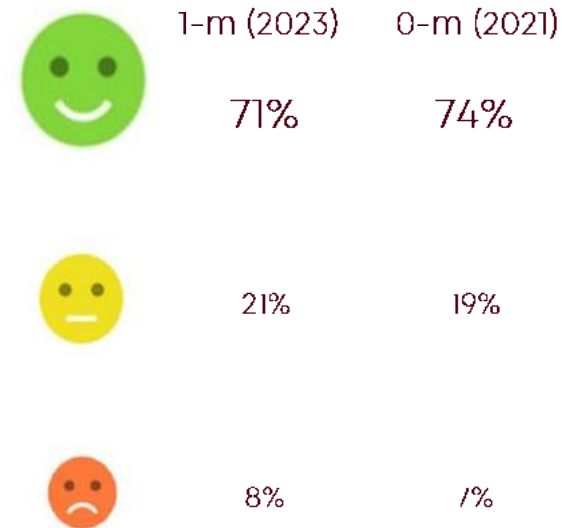
Bruto jaarsalaris o.b.v. fulltime (%)



Gemiddeld  
**€ 111.306**

Gemiddeld 2021  
 € 101.195

Tevredenheid arbeidsvoorwaardenpakket (%)

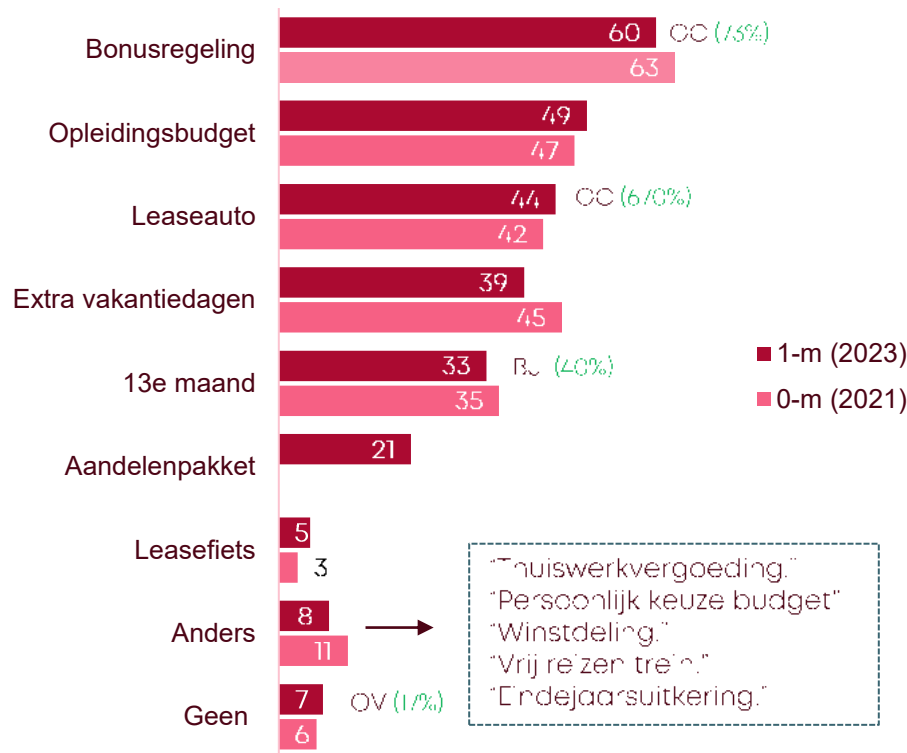




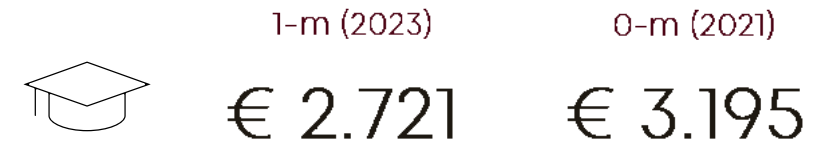


3 op de 5 leden beschikken over een bonusregeling, voor de General Counsel geldt dit vaker met bijna driekwart. De Bedrijfsjurist heeft significant vaker een 13e maand. De groep Overigen heeft aanzienlijk vaker geen secundaire voorwaarden. Het gemiddelde opleidingsbudget is met bijna € 500 afgenomen.

Secundaire arbeidsvoorwaarden (%)



Opleidingsbudget

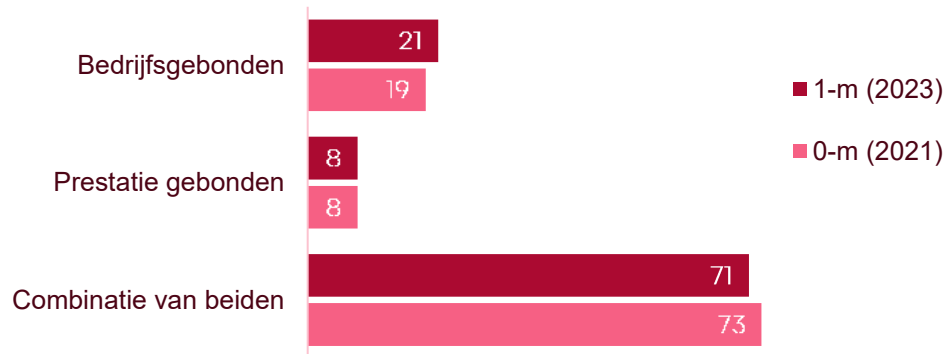






Voor ruim zeven op de tien leden is de bonusregeling zowel bedrijfs- als prestatie gebonden. De bonus bedraagt gemiddeld 16% van het jaarsalaris. Tijdens de 0-meting is dit niet uitgevraagd.

Bonusregeling (%)



Aandeel bonusregeling van jaarsalaris (%)

1-m (2023)

16%



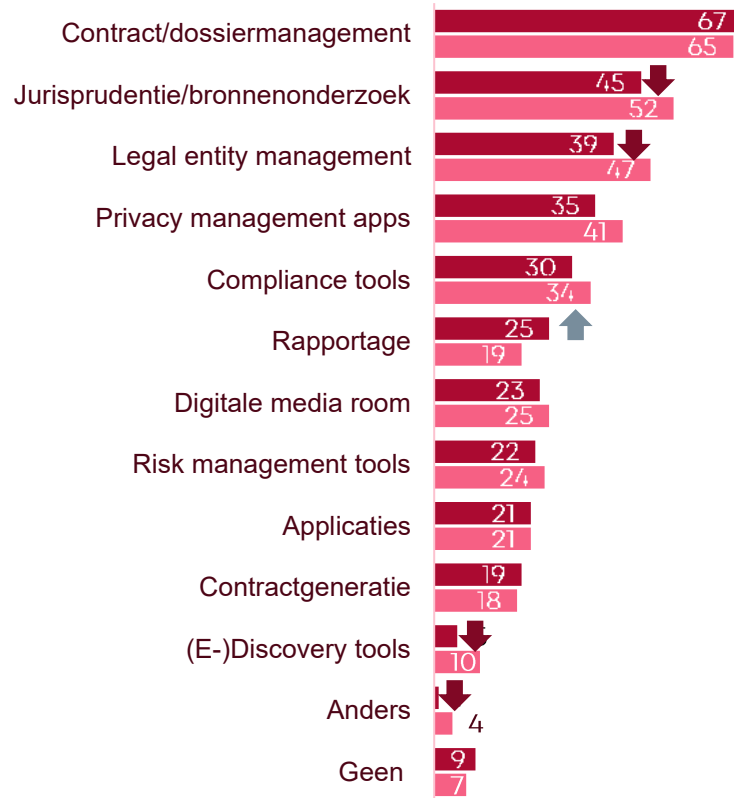
# Resultaten

Organisatie

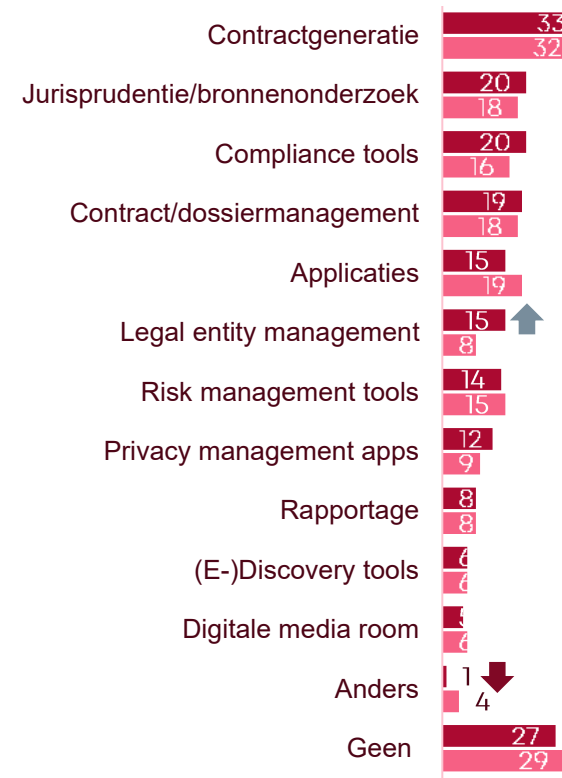


Men heeft aan juridische infrastructuur het vaakst de beschikking over contract/ dossiermanagement. Ook beschikt rond de 4 op de 10 over jurisprudentie/ bronnenonderzoek en legal entity management, maar wel minder vaak dan in 2021. De behoefte ligt vooral op gebied van contractgeneratie en significant vaker legal entity management ten opzichte van 2021.

Beschikking juridische infrastructuur (%)



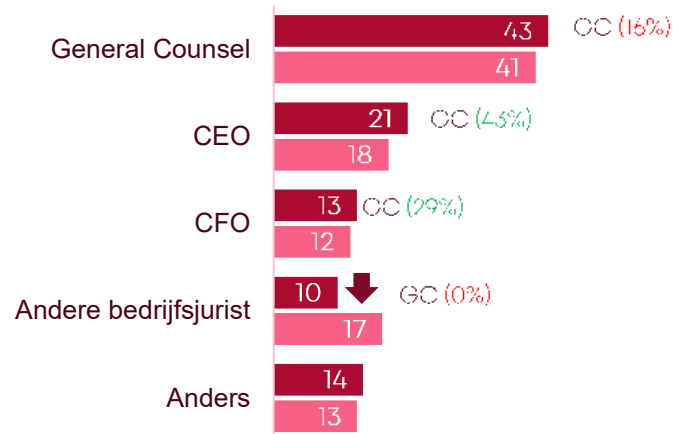
Behoefte juridische infrastructuur (%)



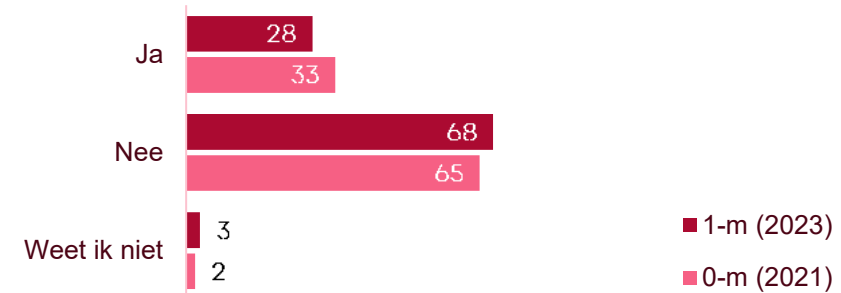


Ruim 2 op de 5 leden rapporteren intern aan de General Counsel. Voor de General Counsel geldt dat zij significant vaker rapporteren aan de CEO of CFO. Ruim een kwart van de General Counsels is lid van de Raad van Bestuur.

Rapporteren intern (%)



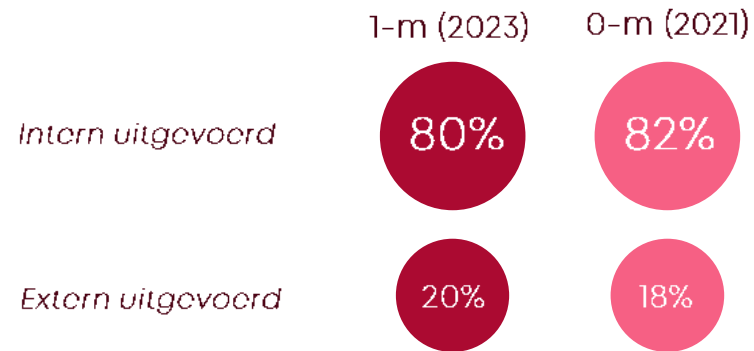
GC lid van Raad van Bestuur (%)



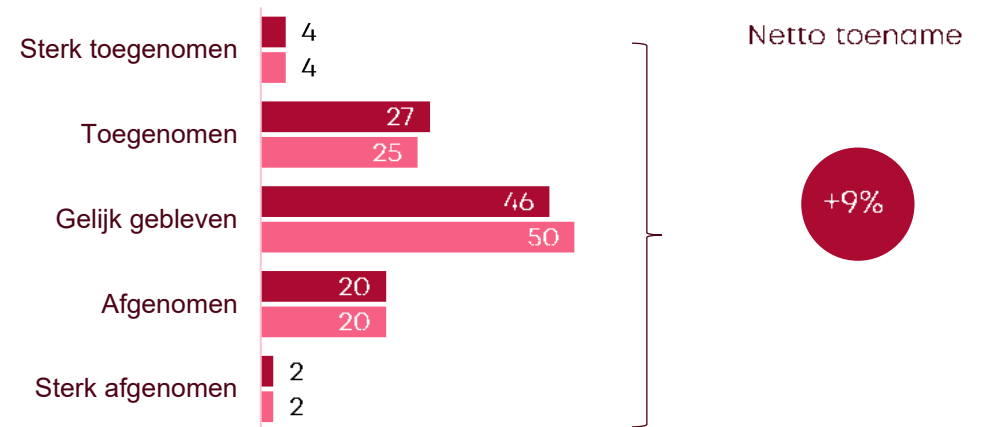


Het leeuwendeel van de juridische werkzaamheden wordt intern uitgevoerd. Overall zegt 9% van de organisaties dat de flexibele schil voor juridische werkzaamheden in de afgelopen 2 jaar is toegenomen.

### Uitvoer juridische werkzaamheden



### Flexibele schil (%)





Interview  
Joris Ruyters

# Interview Joris Ruyters

Thema: externe juridische ondersteuning (1/4)



‘Veel advocaten zijn huiverig voor een fixed fee’



## ‘Veel advocaten zijn huiverig voor een fixed fee’ (2/4)

---

Joris Ruyters (40) is General Counsel en advocaat in dienstbetrekking bij Antea Group, een internationaal ingenieurs- en adviesbureau. Antea Group besteedt weinig juridisch werk uit, en dan meestal aan advocaten. ‘Maar ik sta wel open voor samenwerking met niet-advocaten’.

‘Voordat ik rechten deed, studeerde ik elektrotechniek in Eindhoven. Dat blijkt nu een mooie combinatie, want ik begrijp wat de business doet en kan daardoor makkelijker adviseren. Na mijn rechtenstudie werd ik advocaat in dienstbetrekking bij een installatiebedrijf. Ik had dus een buitenpatroon. Inmiddels werk ik vier jaar bij Antea Group. Onze legal afdeling bestaat, inclusief mijzelf, uit vijf juristen waarvan twee advocaat zijn, en een ondersteuner. Wij doen bijna alles zelf. We besteden hooguit 5% uit, en dan schat ik dat aan de hoge kant. Elke silo, zoals we dat noemen, is gekoppeld aan een jurist, en zo kunnen we het werk behappen. Hoewel het soms heel druk is.’





## ‘Veel advocaten zijn huiverig voor een fixed fee’ (3/4)

---

‘We werken samen met een pool van drie advocatenkantoren. Die werken op alle rechtsgebieden die wij nodig hebben: aanbestedingsrecht, bouwrecht, ondernemingsrecht, mededingingsrecht en incasso. We betalen vaste bedragen voor zaken als een dagvaarding en een tender, dat hebben we afgesproken. Natuurlijk is omschreven wat dat dan inhoudt. Wordt het ingewikkelder of langduriger dan voorzien, dan maken we nieuwe afspraken. Voor een tender houdt het vaste bedrag in: het kantoor beoordeelt de stukken en formuleert vragen voor de vragenronde. Volgt er nog een vragenronde, dan betalen we een uurtarief.’

‘Over de drie kantoren waar we nu mee werken, zijn we tevreden. Het contact is goed. Heb je een ander specialisme nodig, dan wordt je snel door een andere partner teruggebeld. Wij willen natuurlijk kwalitatief goed advies, maar op vijf A4tjes zitten we niet te wachten. We willen het kort en bondig, en dat kunnen deze kantoren heel goed. En ze bieden een gratis helpdesk aan; je kunt altijd even bellen om te sparren. Ook bieden ze workshops. Het zijn alle drie middelgrote kantoren. Bij de criteria keken wij niet naar rankings of zo, meer naar kantoren die we al kenden en waar we goede contacten mee hadden.’



## ‘Veel advocaten zijn huiverig voor een fixed fee’ (4/4)

---

‘Het valt mij op dat veel advocaten huiverig zijn voor een fixed fee. Wij moeten als ingenieursbureau ook regelmatig een vast tarief aanbieden, waarom lukt dat advocaten niet? Je hebt met onzekerheden te maken, ja, dat hebben wij ook. En natuurlijk krijg je meerwerkdiscussies. Je moet jezelf niet in de voet schieten, maar je moet wél concurreren. Advocaten omarmen dat idee nog steeds niet, merk ik. Bij de uitvraag betrokken wij ook Zuidas-kantoren. Eén wilde geen vaste tarieven afspreken, een ander wel, maar veel te hoog. Een probleem met de grote kantoren vind ik ook dat ze vaak relatief onervaren advocaat stagiaires inzetten. Weliswaar voor een gereduceerd tarief, maar dat is nog steeds hoog.’

‘We werken tot nu toe niet met juridische dienstverleners die geen advocaat zijn, maar daar staan we zeker voor open. Procederen komt bij ons heel weinig voor, dus het hoeft niet altijd een advocaat te zijn. Wel hebben we in het verleden gebruik gemaakt van een interim bedrijfsjurist vanwege capaciteitsproblemen.’



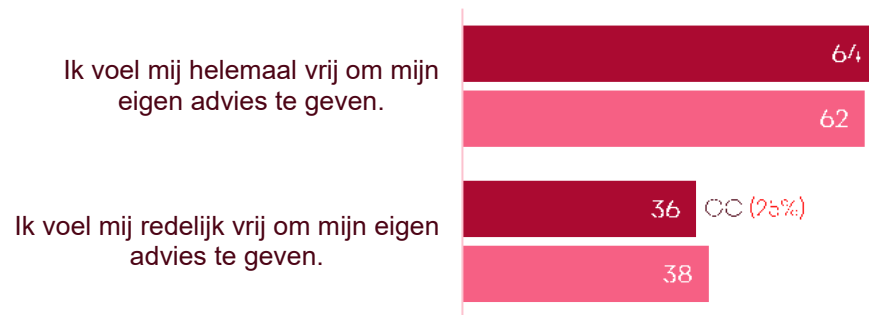
# Resultaten

Cultuur op de werkvloer

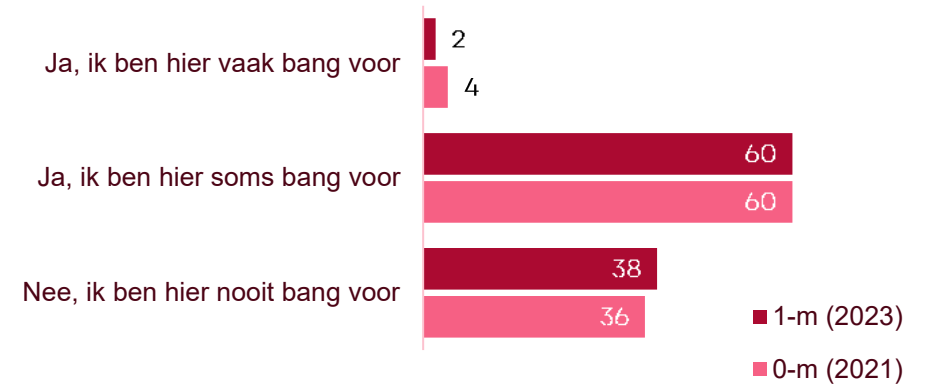


Men voelt zich over het algemeen vrij om eigen advies te geven. De General Counsel geeft minder vaak aan zich redelijk vrij te voelen om eigen advies te geven. Een meerderheid is soms bang om fouten te maken op werk, dit ligt gelijk aan 2021.

### Advies geven (%)



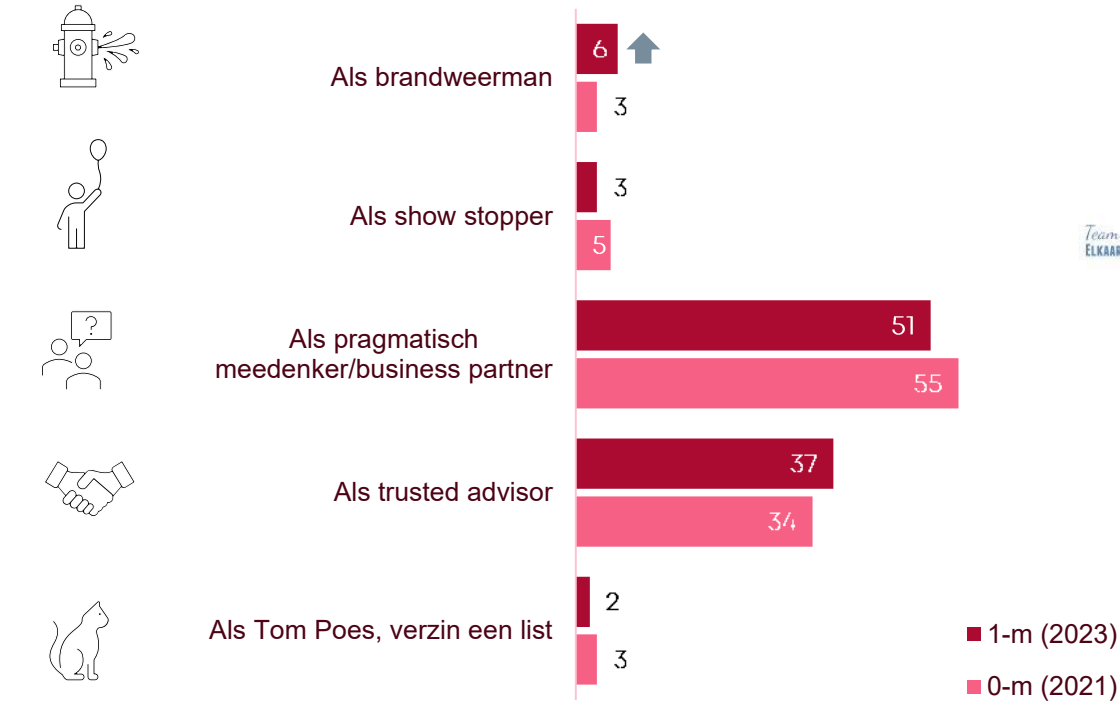
### Bang fouten maken (%)





Ruim de helft wordt gezien als een pragmatisch meedenker/business partner binnen de organisatie, daarnaast ziet ruim 1 op de 3 zichzelf als trusted advisor. De onderlinge verhouding met collega's wordt vaak beschreven met termen als vertrouwen, collegiaal, open, professioneel, respectvol en niet onbelangrijk: gezellig.

Rol binnen organisatie (%)



Onderlinge verhouding collega's





# Resultaten

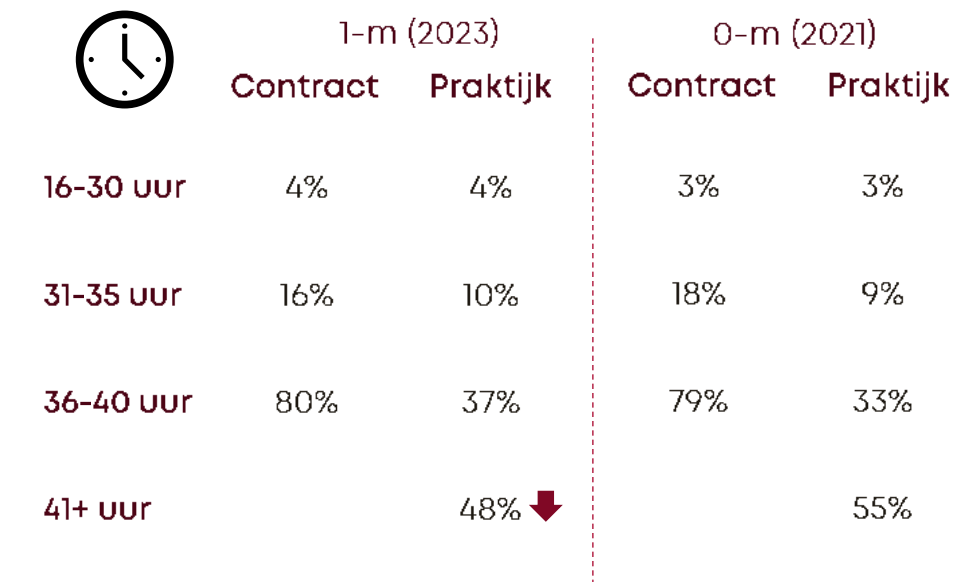
Werk-privé balans



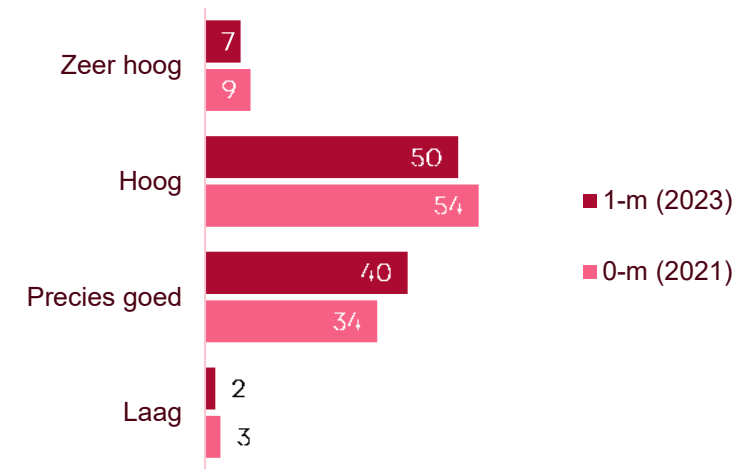


De meerderheid van 8 op de 10 werkt volgens het contract 36-40 uur in de week. Echter werkt bijna de helft in de praktijk meer dan 40 uur. Dit is wel significant lager dan in 2021. Ruim de helft van de leden geeft aan dat zij de werkdruk als (zeer) hoog ervaren. Dit aandeel is eveneens (licht) gedaald ten opzichte van 2021.

## Aantal werkuren per week



## Ervaren werkdruk (%)





Interview  
Celine Smeets





# Interview Celine Smeets

Thema: externe juridische ondersteuning (1/4)



‘Focus op het werk waar we echt verschil kunnen maken’



## ‘Focus op het werk waar we echt verschil kunnen maken’ (2/4)

---

Celine Smeets (35) is Head of Corporate & Regulatory Europe bij ICL Group, een internationaal grondstoffenbedrijf. Met de twee juristen van haar sub-team focust zij op het kwalitatief hoogwaardige werk en het zijn van business partner. Zij werkt veel met een legal service provider. ‘Voor die prijs krijg je geen jurist.’

‘In Europa zijn we met ongeveer 12 juristen, en wereldwijd rond de 70. We zitten in 15 Europese landen. Ik rapporteer aan de General Counsel Europa en Azië vanuit het Europese hoofdkantoor in Amsterdam. We besteden zo’n 20% van ons juridische werk uit, schat ik. Voor onze corporate housekeeping hebben we een legal entity en document management programma, dat we onderhouden met een externe service provider. Daar staat alles in voor onze 60 Europese vennootschappen. Eerst had ik een junior jurist die hier veel tijd aan besteedde. Die ging weg omdat een deel van het werk niet uitdagend genoeg meer was. Dat begrijp ik best, het is deels repetitief, administratief werk.’



## ‘Focus op het werk waar we echt verschil kunnen maken’ (3/4)

---

“Dat werk besteden we nu uit voor een bedrag per maand waarvoor ik geen secretaresse, laat staan een jurist kan inhuren. Dat bedrijf werkt met ambitieuze, vaak net afgestudeerde juristen. Zij zijn gespecialiseerd in onze software en procedures, goed bereikbaar en verzetten bergen werk. Als legal team focussen wij ons op het werk waar wij echt verschil kunnen maken. Dat zit hem in het hoogwaardige juridische werk, de persoonlijke relaties, het zijn van business partner.’

‘Zo’n legal service provider is een mooie aanvulling. We zorgen dat de business zelf ook toegang heeft tot het legal entity en document management systeem en onze sharepoint, waar wij veel informatie publiceren. De business zelf kan een NDA of contract genereren, vindt daar het organogram en weet wat er nodig is voor zaken als Know-Your-Customer-procedures. Voor sommige onderwerpen maken wij instructiefilmpjes. Wat de business zelf kan, doen wij niet. Het wordt steeds belangrijker om echt met de business mee te denken. En er is steeds meer (Europese) regelgeving, ook op het gebied van sustainability, dus we hebben meer dan genoeg te doen.’



## 'Focus op het werk waar we echt verschil kunnen maken' (4/4)

---

'Voor ingewikkelde juridische zaken werken we met een advocatenkantoor, bijvoorbeeld als er inhoudelijke kennis op een ander rechtsgebied nodig is. Maar gaat het bijvoorbeeld alleen om een volmacht of oprichting in een ander land, dan kun je dat met een alternative legal service provider oplossen. Die zorgt voor de juiste templates. In Nederland werken we voor Corporate & Regulatory met twee vaste advocatenkantoren, die we hebben gekozen op basis van expertise en prijs. Soms betalen we een uurtarief, voor korte adviezen. Voor grote zaken vraag ik een fee quote. Voor een groot en ingewikkeld project laat ik meerdere kantoren pitchen. De kosten worden steeds belangrijker.'

'Toen ik begin dit jaar op sabbatical ging, hebben we een interim bedrijfsjurist voor drie dagen per week ingeschakeld. Daar zijn bureaus voor, maar wij vonden iemand in ons eigen netwerk. Hij was net voor zichzelf begonnen als zzp'er. Ik heb drie maanden door Zuid-Amerika gereisd. Als je goed communiceert met je team en met je stakeholders, is er veel flexibiliteit.'



# Resultaten

Thema: externe juridische ondersteuning

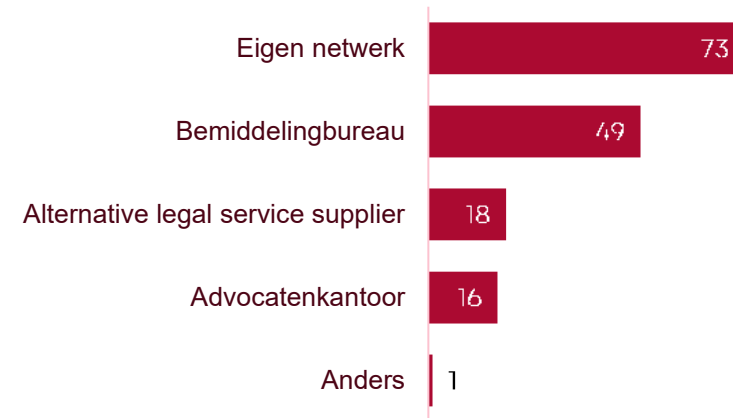


1 op de 3 leden maakt gebruik van interim inhouse bedrijfsjuristen. Dit doen ze voornamelijk om collega's te vervangen of piekdrukke op te vangen. Interim bedrijfsjuristen worden voornamelijk via een eigen netwerk geworven, maar men maakt ook vaak gebruik van bemiddelingsbureaus.

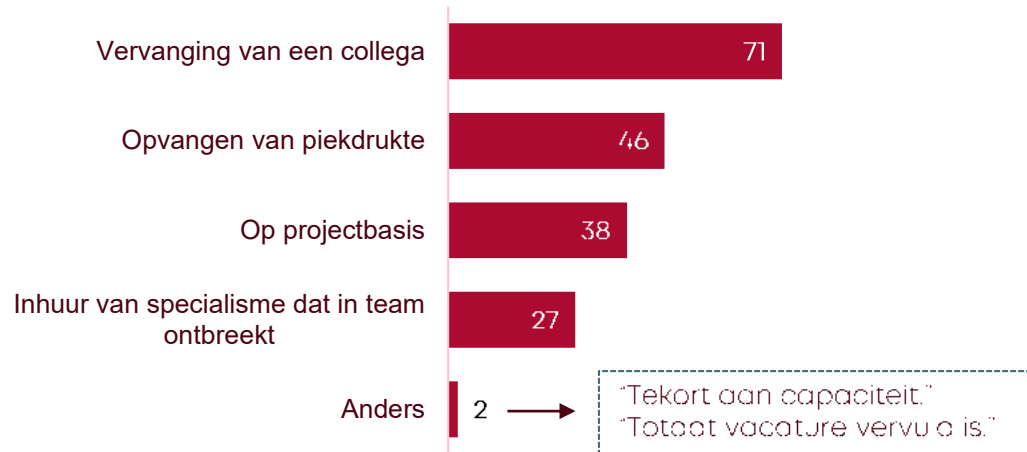
Gebruik interim inhouse bedrijfsjuristen (%)



Werven interim bedrijfsjurist (%)



Werkzaamheden interim bedrijfsjurist (%)





De vrijheid en het werken voor verschillende opdrachtgevers/cliënten worden als mogelijke voordelen gezien van het werken op interim basis. Een gemiddelde opdracht duurt in de meeste gevallen (minimaal) tussen de 6 en 12 maanden. Uurtarieven liggen tussen de € 119 en € 166 euro.



Tot op stookproof is laag. De resultaten op deze slide dienen met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden.

### Voordelen werken op interim basis als bedrijfsjurist (%)

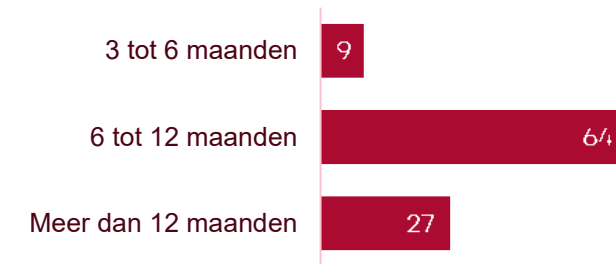
*“Vrijheid in jaarindeling (soms maand vrij), minder 'politiek' (ik sta iets meer op afstand in een organisatie), mogelijkheid om bij verschillende bedrijven 'in de keuken' te kijken, flexibiliteit in tarief en daarmee in inkomen.”*

*“Verschillende opdrachtgevers tegelijk bedienen en de opgedane kennis en ervaring over en weer inzetten.”*

*“Ik werk voor meerdere cliënten tegelijkertijd. Dat betekent voor mij als voordelen: - ondernemerschap – afwisseling.*

*“De mogelijkheid om ook bedrijfsjuridische diensten te bieden aan cliënten die (nog) te klein zijn voor een fulltime inhouse jurist, maar wel echt behoefte hebben aan expertise.”*

### Duur gemiddelde interim opdracht (%)



### Uurtarief interim opdracht (minstens 3 dagen per week)

Minimaal	Maximaal
€ 119,-	€ 166,-

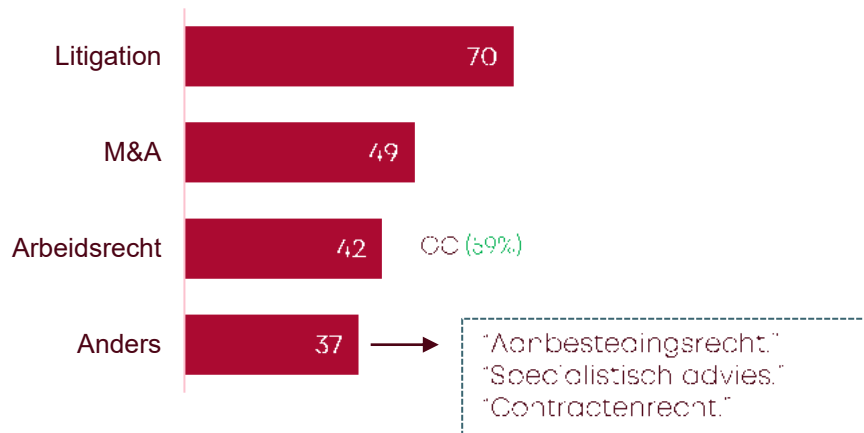


Bijna alle leden schakelen wel eens een advocaat in. Dit doen ze vooral voor litigation zaken. General Counsels schakelen significant vaker een advocaat in op gebied van arbeidsrecht. Advocaten worden vaak geworven via een vast panel van kantoren.

### Gebruik advocaat (%)



### Werkzaamheden advocaat (%)



### Samenwerking advocaten (%)

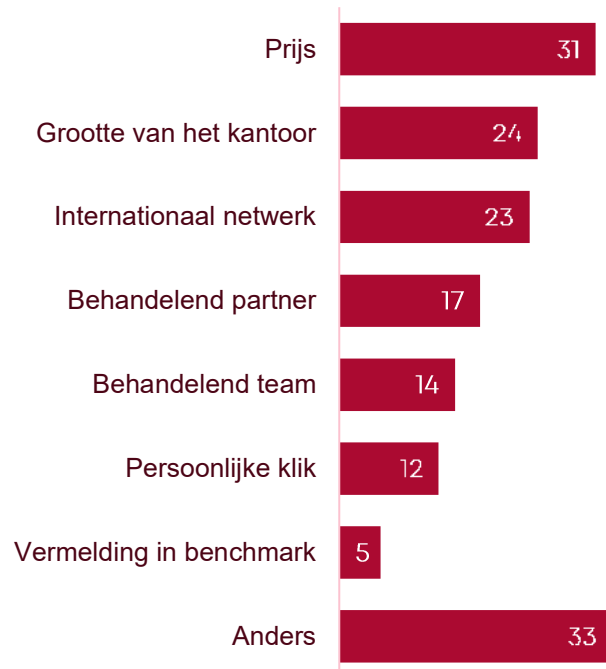




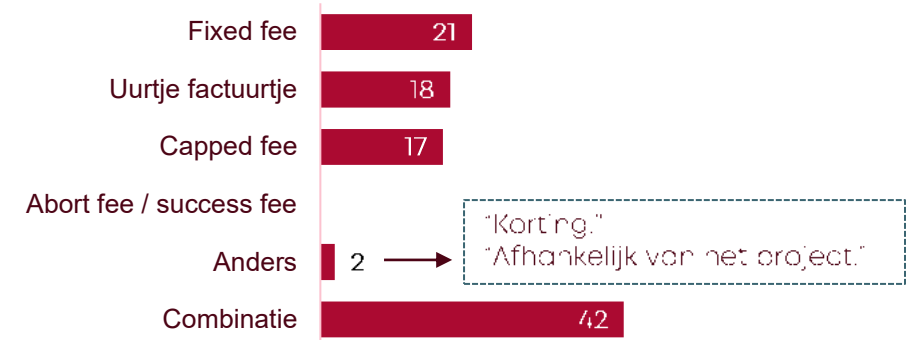


Prijs is het belangrijkste wegingscriterium bij de selectie van een advocaat, gevolgd door de grootte van het kantoor en de beschikking over een internationaal netwerk. Men werkt met name met een combinatie van de verschillende fee structuren.

### Wegingscriteria advocaat (%)



### Fee structuur (%)



### Anders zien in dienstverlening advocatuur

*"Lagere tarieven en tarieven meer gericht op de dienst die wordt geleverd."*  
*"Meer pragmatisch meedenken, kom met oplossingen, i.p.v. advies."*  
*"Minder formeel."*  
*"Meer begrip van de business waarin de klant actief is."*



In ruim 8 op de 10 gevallen worden afspraken met advocaten nagekomen. Men geeft aan dat advocaten snel werken en er duidelijke afspraken gemaakt worden van tevoren. Een klein deel geeft echter aan dat afspraken niet worden nagekomen, o.a. doordat de werkzaamheden en daarmee de kosten vaak toenemen.

Nakomen afspraken met advocaat (%)



Toelichting

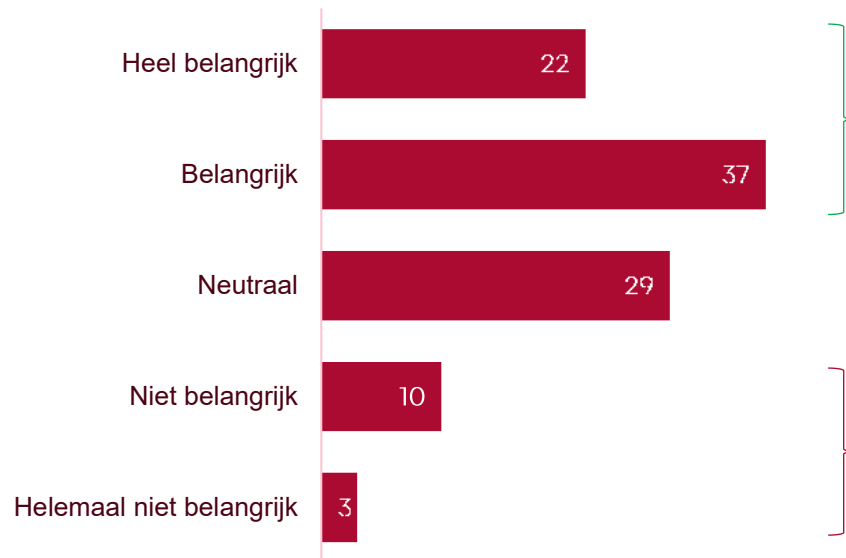
*"Advocaat levert meestal conform van tevoren gemaakte afspraken daarover."  
 "Duidelijke afspraken en tijdige verantwoording zorgen voor weinig verrassingen achteraf."  
 "Ze zijn snel en de mensen met wie ik werk zijn hands-on."  
 "We maken vooraf heldere afspraken en ik houd goed vinger aan de pols."  
 "Afspraak wordt nagekomen of er wordt tijdig melding gemaakt wanneer budget wordt overschreden."  
 "Duidelijk advies, juiste documenten, bereikbaarheid."  
 "Goede afspraken maken en regelmatig checken."  
 "Over het algemeen wel, anders een gesprek hierover voeren."*

*"Vaak is het veel duurder dan aanvankelijk werd ingeschat."  
 "Werkzaamheden nemen vaak toe, en daarmee de kosten."  
 "Advocaten zijn altijd duurder dan ze tevoren inschatten en alles duurt altijd langer dan tevoren gezegd."*



Ruim 3 op de 5 vindt het belangrijk dat een extern juridisch adviseur als advocaat staat ingeschreven. Dit is van belang voor onder andere kwaliteitswaarborging en verplichte keurmerken.

Belang extern juridisch adviseur ingeschreven als advocaat (%)



Toelichting

*"Kwaliteitswaarborg."  
"i.v.m. procederen bij de rechtbank noodzakelijk."  
"We schakelen advocaten veelal in voor litigation."  
"Vaak zijn externen nodig voor advocatuurlijke werkzaamheden."  
"Verplichte procesvertegenwoordiging. Kwaliteitskeurmerk."  
"Vereist i.v.m. procedures."  
"Professionele status, reputatie en toepasselijke gedragsregels."*

*"Gaat om de expertise en niet of hij/zij advocaat is. Anders uiteraard wanneer er geprocedeerd moet worden."  
"Kennnis is belangrijker dan de titel."  
"Wij zoeken een specialist die praktisch toegepast advies kan geven."*

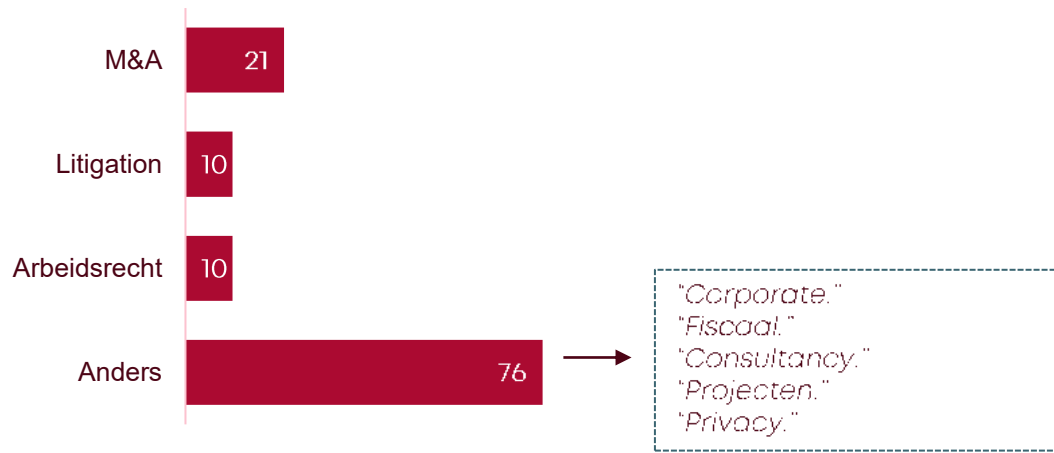


2 op de 10 maakt weleens gebruik van een alternative legal service supplier. Dit doen ze o.a. voor M&A, maar vooral een diversiteit aan andere werkzaamheden (bv. fiscaal, privacy). Deze externe juridische adviseurs worden voornamelijk geworven via een vast panel van kantoren, of op opdrachtbasis.

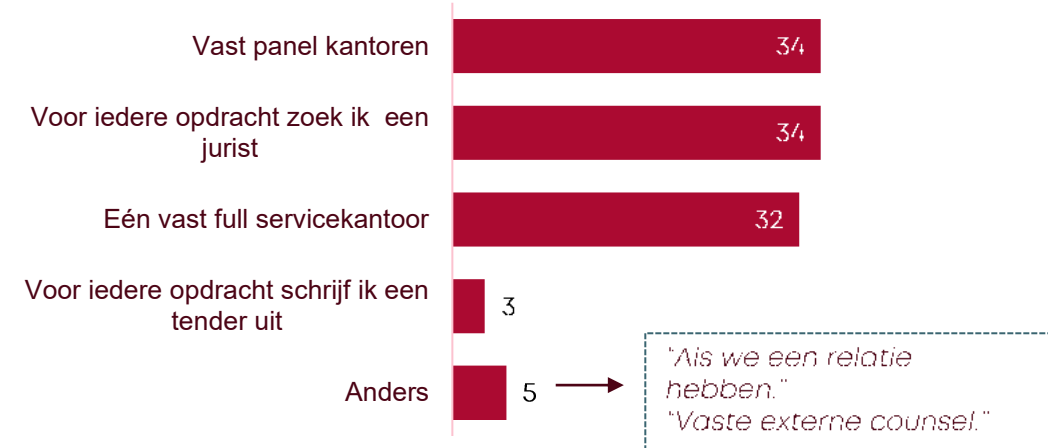
Gebruik alternative legal service supplier (%)



Werkzaamheden alternative legal service supplier (%)



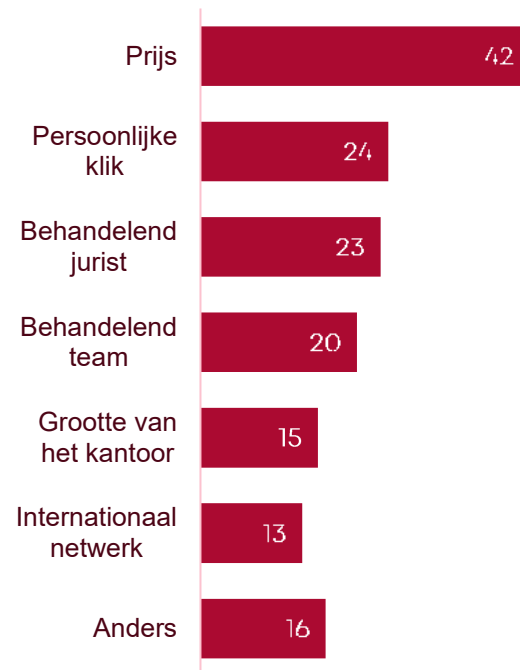
Samenwerking alternative legal service supplier (%)



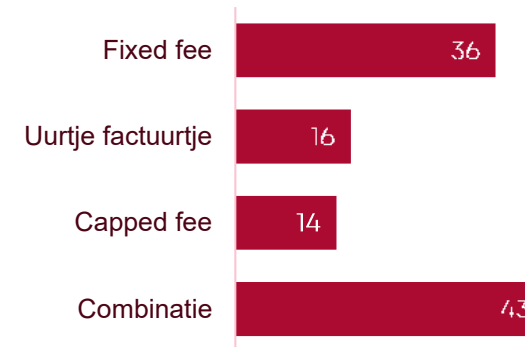


Bij de selectie van een alternative legal service supplier zijn prijs en een persoonlijke klik belangrijke criteria. In een derde van de gevallen wordt gebruik gemaakt van een fixed fee structuur, maar 2 op de 5 combineert verschillende structuren.

Wegingscriteria alternative legal service supplier (%)



Fee structuur (%)



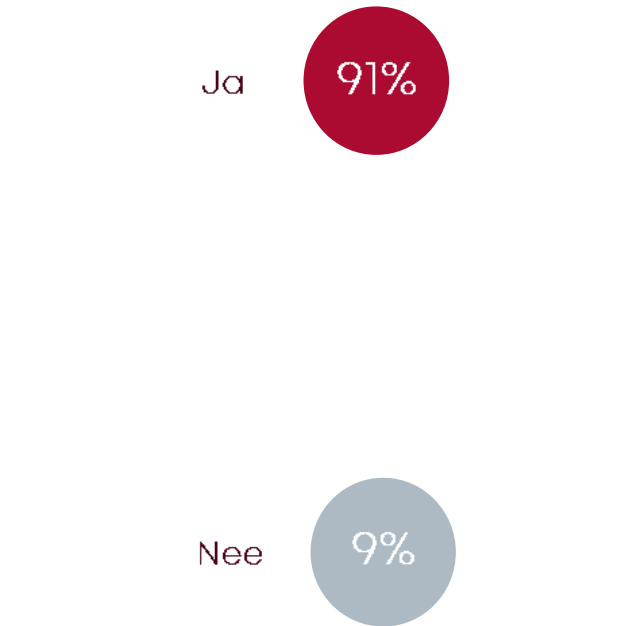
### Anders zien in dienstverlening professional service dienstverleners

*"Meer maatwerk."  
"Wat meer pragmatisch advies in plaats van theoretisch."  
"Prijs verbonden aan resultaat i.p.v. aantal uur"  
"meedenken met implementatie van programma's."*



Een grote meerderheid die gebruikt maakt van juristen van een alternative legal supplier geeft aan dat zij afspraken nakomen. Zij geven aan dat ze pragmatisch zijn en meedenken.

### Nakomen afspraken met juristen van alternative legal service supplier (%)



### Toelichting

*"Duidelijke afspraken van te voren en cruciaal om van tijd tot tijd af te stemmen."*  
*"Pragmatisch, to the point, commercieel meedenken."*  
*"Afspraken worden nagekomen."*  
*"Er worden duidelijke afspraken gemaakt over fees, werkzaamheden en tijdslijnen. Op het moment dat er wijziging in de werkzaamheden/tijdslijnen zijn, worden deze afgestemd.."*  
*"Goed verwachtingsmanagement bij deze externe partij.."*  
*"Vaste samenwerking."*

*"Antwoord laat soms lang op zich wachten."*  
*"Er is altijd gedoe over de prijs. Omdat er veelal junioren worden ingezet die niet altijd efficiënt werken klopt de voor gegeven fee quote niet altijd."*



Interview  
Caroline Janssen



## Interview Caroline Janssen

Thema: externe juridische ondersteuning (1/4)



‘Het meeste werk doen we zelf’





## 'Het meeste werk doen we zelf' (2/4)

---

Caroline Janssen (46) is Head of Legal bij Aegon Schade. Dankzij een interne litigation afdeling binnen het concern besteedt zij weinig juridisch werk uit. 'Als ik een jurist inschakel, is dat een advocaat.'

'Twintig jaar lang ben ik advocaat geweest. Eerst bij een advocatenkantoor, en later als bedrijfsjurist bij Aegon. In augustus 2021 werd ik Head of Legal bij het schadebedrijf van Aegon, en inmiddels ben ik geen advocaat meer. De juristen in mijn team zijn dat wel. Zij doen het inhoudelijke werk. Ik spring bij als het nodig is natuurlijk, maar mijn taak is vooral om mee te denken, te signaleren, te sparren.'



## 'Het meeste werk doen we zelf' (3/4)

---

'Ons team werkt voor het hele schadebedrijf van Aegon. We hebben particuliere verzekeringen, zoals reis-, inboedel-, en woonverzekeringen. Daarnaast hebben we inkomensverzekeringen, zoals arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. Als legal team hebben wij vooral te maken met dekkingsgeschillen, aansprakelijkheidsdiscussies en fraudegeschillen.'

'Dit jaar hadden wij in ons team een zwangerschaps- en ouderschapsverlof en een sabbatical. Al zetten we alle zeilen bij, dat is te veel om zelf op te vangen. Daarom hebben we externe hulp ingeroepen. We hebben op dit moment een advocaat die twee à drie dagen met ons meewerkt. Drie dagen toen we twee medewerkers misten, en nu degene die met sabbatical was weer terug is, is het gemiddeld twee dagen per week. Aegon kent een regeling waarbij je met sabbatical kunt. Wie weet doe ik dat zelf ook eens.'



## 'Het meeste werk doen we zelf' (4/4)

---

'Binnen Aegon worden op centraal niveau contracten met advocaten gesloten. We werken met een vaste pool van kantoren, waarbij we letten op kwaliteit, ervaring en prijs. Bij het samenstellen van die lijst letten we op alle specialismes die nodig kunnen zijn binnen Aegon. Schade heeft een specifieke portefeuille, een beetje een niche, vooral op deelonderwerpen, zoals letselschade. Ik zat destijds in het team dat de preferred suppliers koos. Iedereen brengt in voor wat voor soort zaken een advocaat nodig kan zijn. Zo ontstaat een lijst. Die is niet overdreven lang, en bestrijkt een breed palet aan specialismes. We werken met vaste contactpersonen, dat is prettig en efficiënt.'

'Maar wij doen het overgrote deel van het werk zelf. Dat geldt zeker voor advieswerk, en ook grotendeels voor procedures. We hebben binnen Aegon een litigation afdeling, waar ik zelf ook een paar jaar heb gewerkt. Wordt er geprocedeerd, dan doen onze eigen advocaten dat. Het is bij uitzondering dat wij een externe jurist inschakelen. Dat is dan vrijwel altijd een advocaat. We werken met verschillende afspraken: fixed fee, capped fee, volume discount, of een tarief per uur. Dat hangt af van het soort zaak. Gaat het om een procedure, dan is een fixed fee lastig, omdat het verloop van het proces moeilijk te voorspellen is. Tot nu toe ben ik heel tevreden over de advocaten met wie wij werken. Het is fijn dat we kunnen terugvallen op een betrouwbaar netwerk van kantoren.'



# NGB

---

NCB  
Postbus 93002  
2509 AA Den Haag

033 - 24 134 02  
info@ngb.nl  
www.ngb.nl