

VOORWOORD

Het 151e deel in de Serie vanwege het Van der Heijden Instituut bevat de voordrachten en het verslag van de discussie van het congres dat in het teken stond van ‘Toezicht’. Het congres vond plaats op 10 en 11 november 2017 in het Grotiusgebouw te Nijmegen, dat de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Radboud Universiteit Nijmegen huisvest.

In de loop der jaren is het toezicht op en binnen de rechtspersoon complexer geworden. Het feit dat deze bundel twaalf verschillende bijdragen vanuit verschillende invalshoeken bevat, laat deze ontwikkeling duidelijk zien. Tijdens het congres kwamen de diverse aspecten van toezicht aan de orde. Wie is belast met het houden van toezicht? Op wie wordt eigenlijk toezicht gehouden? Nopen bijzondere rechtsvormen of omstandigheden tot een andere vorm toezicht? En in hoeverre dient toezicht te worden gehouden op de cultuur binnen de onderneming? De sprekers, met achtergrond in wetenschap en praktijk, hebben zich in hun bijdragen aan het congres over deze vragen uitgebreid uitgelaten.

Tijdens het congres is deelnemers de mogelijkheid tot interactie en discussie met de sprekers geboden. Via een *app* konden zij stemmen over de stellingen die de sprekers hen voorlegden. De uitslagen van de stemmingen zijn als bijlage bij de verschillende bijdragen opgenomen. De *app* bood deelnemers tevens de mogelijkheid om via de dagvoorzitter vragen te stellen. Ook ging de microfoon rond in de zaal zodat de sprekers direct bevroegd konden worden. Deze mogelijkheden hebben geleid tot een interessante en actieve discussie op beide congresdagen. Het verslag van de discussie is ook in deze bundel opgenomen.

Een goede organisatie is voor een succesvol congres onmisbaar; hiervoor heeft het Centrum voor Postacademisch Juridisch Onderwijs (CPO), en in het bijzonder het team van Wieneke Paulssen, gezorgd. Het congres is vlekkeloos verlopen – en dat terwijl het medio oktober door een brand nog onzeker was of het congres doorgang kon vinden. Voorts zijn wij veel dank verschuldigd aan Koen Bakker en Berend Veenstra, student-assistenten van het Van der Heijden Instituut. Zij hebben de voorzitter bij de discussie bijgestaan en hebben veel werk verricht bij de eindredactie van deze bundel. Wij zijn hen hiervoor zeer erkentelijk.

Een laatste woord van dank gaat uit naar de sprekers, die met hun voordrachten de deelnemers hebben geprikkeld en de discussie hebben aangezwengeld.

G. van Solinge

M. van Olffen

M.P. Nieuwe Weme

C.D.J. Bulten

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	V
<i>Prof. mr. G. van Solinge</i> It's the culture, stupid!	1
<i>B. van der Veer RA</i> Audit Commissies en Internal Audit	13
<i>Mr. H.H. Kersten</i> Toezicht in de one-tier board	23
<i>Dr. F.J.G.M. Cremers</i> Ethiek, integriteit en goed gedrag in de Boardroom: wat mag en wat hoort?	41
<i>Mr. E. Schmieman</i> Toezicht binnen de stichting	51
<i>Prof. mr. F.G. Laagland</i> Wet Huis voor klokkenluiders: een versterking van de juridische positie van de rechtspersoon	71
<i>Prof. mr. S.H.M.A. Dumoulin</i> Toezicht op executive committees	81
<i>Prof. mr. J.B.S. Hijink</i> De invloed van financiële toezichthouders op intern toezicht: over dynamiek in de praktijk en de robo-commissaris	95
<i>Mr. D.J.F.F.M. Duynstee</i> Het (gebrek aan) toezicht op door de Ondernemingskamer benoemde functionarissen	125
<i>Prof. mr. M. van Olffen</i> Toezicht in overnamesituaties	141

<i>Prof. mr. G.T.M.J. Raaijmakers</i> Toezicht door aandeelhouders	157
<i>Prof. mr. C.D.J. Bulten & prof. mr. drs. B.J. de Jong</i> Toezicht op vitale vennootschappen	169
Verslag van de discussies op 10 en 11 november 2017	181

IT'S THE CULTURE, STUPID!

1 Inleiding

Dames en heren – of zoals ik tegenwoordig moet zeggen: beste congresgangers – welkom in Nijmegen bij het Van der Heijden Congres. Vandaag en morgen staat centraal het onderwerp ‘Toezicht’.

Het had niet veel gescheeld of dit congres had niet kunnen doorgaan. Op 17 oktober is in dit Grotiusgebouw brand uitgebroken; het gebouw moest worden ontruimd en was enige dagen niet bruikbaar. Maar als het goed is, merkt u er nu niets meer van. Ook de techniek draait weer op volle toeren. Alle hulde aan de facilitaire dienst van de universiteit die heel hard heeft gewerkt om dat voor elkaar te krijgen.

Het thema van het congres van twee jaar geleden was: ‘Nederland: het Delaware van Europa?’ Of het door dat congres kwam, is niet met zekerheid te zeggen, maar de discussie over Nederland als vestigingsland is daarna behoorlijk losgebarsten. Denk maar eens aan de discussies over de afschaffing van de dividendbelasting die de afgelopen weken over ons zijn uitgestort: is dat nou gunstig of niet voor het vestigingsklimaat in Nederland? Het kabinet denkt van wel. Na enig zoekwerk zijn enkele economen gevonden die dat wilden bevestigen. Volgens sommigen is de voorgenomen maatregel vooral gericht op het behouden van het Nederlandse hoofdkantoor van enkele multinationals. Anderen zien het vooral als een douceurtje voor buitenlandse aandeelhouders en als niet nuttig voor de Nederlandse economie en samenleving.

Enkele van de onderwerpen van het congres van twee jaar geleden, komen vandaag en morgen weer aan de orde. De bescherming van beursvennootschappen zal door Martin van Olffen nu worden belicht in relatie tot het toezicht daarop. De vraag welke vennootschappen vitaal zijn voor onze economie en of zij om die reden bescherming verdienen – en de rol die de overheid daarin zou moeten spelen – wordt behandeld door Claartje Bulten en Bas de Jong. Daarbij zullen zijn ingaan op het grote onderzoek dat zij onlangs hebben afgerond.

1 Prof. mr. Gerard van Solinge is hoogleraar Ondernemingsrecht aan de Radboud Universiteit Nijmegen en advocaat bij Allen & Overy in Amsterdam.

2 Vormen van toezicht

Eerst een *tour d'horizon*. Toezicht op het bestuur: wie doet dat, waar en hoe vindt dat plaats?

Om te beginnen natuurlijk het interne toezicht binnen de rechtspersoon. Deze vorm van toezicht zal de komende twee dagen het meest aan bod komen. Behalve van het ene orgaan op het andere orgaan van de rechtspersoon, kan toezicht ook binnen een orgaan plaatsvinden. De leden van het orgaan houden elkaar dan in de gaten. Een typisch voorbeeld daarvan is het functioneren van de one-tier board, het orgaan waarbinnen bestuur en toezicht zijn verenigd. Daarover zal Heleen Kersten spreken. Een ander voorbeeld is het executive committee – het onderwerp stond twee jaar geleden ook op de agenda – waarover Sven Dumoulin zal spreken. Binnen de onderneming in ruimere zin kan nog gedacht worden aan de algemene vergadering. Geert Raaijmakers beziet de toezichtsrol van de aandeelhoudersvergadering, mede in het licht van de EU-aandeelhoudersrichtlijn.² Ook bij de stichting, die een algemene vergadering ontbeert, speelt het interne toezicht een belangrijke rol. Over deze, ook voor het bedrijfsleven relevante, rechtsvorm zal Emile Schmieman spreken. Een andere vorm van intern toezicht vinden we bij de klokkenluidersregeling, waardoor werknemers misstanden aan de kaak kunnen stellen. Dat is het onderwerp van Femke Laagland.

Naast intern toezicht staat het externe toezicht. Het externe toezicht *an sich*, zoals dat wordt uitgeoefend door externe toezichthouders, rechters of accountants, is niet het eigenlijke onderwerp van dit congres. Wel komt de doorwerking van het externe toezicht op het interne toezicht aan de orde. Steven Hijink zal het hebben over de invloed van financiële toezichthouders. Ben van der Veer beschouwt de invloed van de (externe) accountant op de ondernemingsleiding, in het bijzonder in relatie tot de audit committee en de internal audit. Verder richt Dirk-Jan Duynstee zijn blik op de Ondernemingskamer, die door het aanstellen van tijdelijke functionarissen invloed kan uitoefenen op de gang van zaken binnen de rechtspersoon en de daaraan verbonden onderneming.

De taak van toezichthoudende organen wordt onderscheiden in toezicht en advies. De wet zegt dat met zoveel woorden.³ In de praktijk blijkt dat bij de taakuitoefening de toezichtfunctie en de adviesfunctie van de raad van commissarissen sterk zijn verweven. De raad van commissarissen vergadert immers meestal samen met het bestuur, waardoor een gezamenlijke koers kan worden gevaren. In de one-tier board is de verwevenheid nog duidelijker zichtbaar.

2 Richtlijn (EU) 2017/828 van het Europees Parlement en de Raad van 17 mei 2017 tot wijziging van Richtlijn 2007/36/EG wat het bevorderen van de langetermijnbetrokkenheid van aandeelhouders betreft, *PbEU* 2007, L-132/1.

3 Art. 2:140/250 lid 2 BW. Ingevolge het wetsvoorstel bestuur en toezicht rechtspersonen (*Kamerstukken* 34491) worden deze bepalingen overgeheveld naar een nieuw art. 2:11 lid 2 BW.

De verwevenheid van toezicht en advies is eveneens zichtbaar in de wettelijke of statutaire taak van de raad van commissarissen om bepaalde bestuursbesluiten goed te keuren. Dit is een van de kenmerkende aspecten van de structuurregeling.⁴ Goedkeuring van besluiten is een belangrijke functie van de raad van commissarissen, is niet onder te brengen in een van de twee taken, maar is in ieder geval niet, zoals dat wel wordt gezegd, een vorm van medebestuur.

Ten slotte heeft de raad van commissarissen een functie bij het vervangen van het bestuur, bijvoorbeeld bij tegenstrijdig belang of bij ontstentenis en belet. Die onderwerpen blijven tijdens dit congres buiten beschouwing.

3 Toezicht op bestuur

De toezichtstaken van het toezichthoudend orgaan zijn – en dat spreekt eigenlijk voor zich – direct gerelateerd aan de taken van het bestuur. Het toezicht strekt zich dan ook uit tot de vele taken en bijbehorende bevoegdheden die het bestuur heeft, zoals: strategie, financiën en financiële verslaggeving, risico's, administratie, verhouding met aandeelhouders, arbeidsverhoudingen, cultuur en gedrag, maatschappelijke aspecten en impact, naleving van wet- en regelgeving en belangrijke gebeurtenissen waarbij verscherpt toezicht noodzakelijk is (zoals overnames of een deconfiture).

Eén daarvan wil ik kort bezien: risicobeheer. Het bestuur is verantwoordelijk voor het beleid inzake de risico's en het systeem ter beheersing en controle van de risico's. Risicobeheersing behoort samen met financiën en strategie tot de kerntaken van het bestuur. De bestuurders zijn collectief verantwoordelijk voor het risicobeleid. Een taakverdeling in het bestuur doet daaraan niet af. Risico's zijn te onderscheiden in strategische en operationele risico's, risico's in de financiële verslaggeving en risico's verband houdend met overtreding van wet- en regelgeving (*compliance*). Risico's kunnen zowel intern als extern zijn, zoals bijvoorbeeld het grensoverschrijdend gedrag van leidinggevenden⁵ of de beloningsstructuur van bestuurders en commissarissen. Het bestuur geeft in het bestuursverslag een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd.⁶ Ten minste een keer per jaar stelt het bestuur de raad van commissarissen schriftelijk op de hoogte van het beheers- en controlesysteem van de vennootschap.⁷

4 Art. 2:164/274 BW.

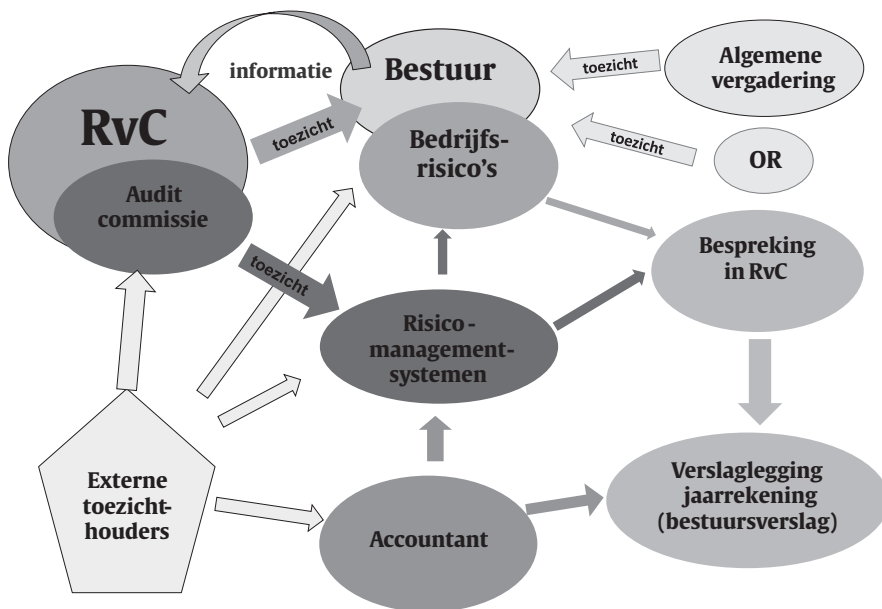
5 Denk aan de ondergang van de The Weinstein Company en haar topman Harvey Weinstein als gevolg van (beschuldigingen van) seksuele intimidatie en ander grensoverschrijdend gedrag van laatstgenoemde en de daardoor ontketende maatschappelijke discussie (#metoo).

6 Art. 2:391 lid 1 BW.

7 Art. 2:141/251 lid 2 BW. Ingevolge het wetsvoorstel bestuur en toezicht rechtspersonen (*Kamerstukken* 34491) worden deze bepalingen overgeheveld naar een nieuw art. 2:11a lid 2 BW.

De raad van commissarissen houdt toezicht op de algemene en financiële risico's en het beheers- en controlesysteem van de vennootschap.⁸ De Corporate Governance Code bevat voor beursvennootschappen aanvullende en gedetailleerde voorschriften over de verantwoordelijkheid van het bestuur voor risicobeheersing en het toezicht daarop van de raad van commissarissen. Zo schrijft de Code voor dat de vennootschap beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen (*risk management*).⁹

Hoe ingewikkeld een en ander inmiddels is geworden, blijkt uit onderstaand schema. Ook volgt hieruit hoezeer de diverse vormen van intern en extern toezicht door elkaar lopen.



4 Groupthink

Risicomanagement en controlemechanismen kunnen niet altijd verhinderen dat dingen fout lopen. Kennelijk zijn sommige risico's niet of moeilijk te beheersen door regels of structuren. Nadenkend over de oorzaken daarvan, komt het intrigerende onderwerp *groupthink* naar voren. Ook Geert Raaijmakers zal in zijn bijdrage hieraan aandacht besteden.

8 Art. 2:140/250 lid 2 BW.

9 Principe 1.2 Corporate Governance Code.

De term *groupthink* dook voor het eerst in 1952 op in een artikel van William H. Whyte Jr.¹⁰ Later is naar het verschijnsel uitgebreid onderzoek gedaan door onder meer professor Irving L. Janis.¹¹ In een artikel uit 1971 omschreef hij de term als volgt:

“I use the term groupthink as a quick and easy way to refer to the mode of thinking that persons engage in when *concurrency-seeking* becomes so dominant in a cohesive ingroup that it tends to override realistic appraisal of alternative courses of action. Groupthink is a term of the same order as the words in the newspeak vocabulary George Orwell used in his dismaying world of *1984*. In that context, groupthink takes on an invidious connotation. Exactly such a connotation is intended, since the term refers to a deterioration in mental efficiency, reality testing and moral judgments as a result of group pressures.”¹²

Janis geeft een paar voorbeelden van waar het fout kan gaan. Een aansprekend voorbeeld van *groupthink* is de manier waarop de Amerikaanse legerleiding, ondanks herhaalde waarschuwingen, omging met de Japanse dreiging in de *Pacific* toen de Verenigde Staten nog niet betrokken waren in de Tweede Wereldoorlog. De legerleiding was ervan overtuigd, zo schrijft Janis, dat de concentratie van de enorme *Pacific Fleet* op het eilandje Oahu in Hawaii zo afschrikwekkend zou zijn dat geen enkele mogendheid zou durven aan te vallen. Ook ging het Amerikaanse opperbevel ervan uit dat het onmogelijk zou zijn om de schepen met torpedo's vanuit vliegtuigen te vernietigen, omdat zij op laag water afgemeerd of voor anker lagen. Toen de aanval op 7 december 1941 toch kwam, bleek dat *juist* die twee factoren de Amerikaanse vloot zo kwetsbaar hadden gemaakt. De Japanners durfden het wel degelijk aan en bovendien hadden zij een techniek ontwikkeld waardoor torpedo's in ondiep water wel hun doelen konden raken. De aanval op Pearl Harbor was voor de Verenigde Staten de directe aanleiding om Japan de oorlog te verklaren. De rest is geschiedenis.

10 W.H. Whyte Jr., 'Groupthink', *Fortune* (March 1952), pp. 114–117, 142, 146.

11 I.L. Janis, *Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston: Houghton Mifflin, 1972. Een herziene tweede druk verscheen in 1982: I.L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin, 1982.

12 I.L. Janis, 'Groupthink', *Psychology Today*, 5 (6): 43–46, 74–76 (1971); als reprint ook te vinden op: <https://web.archive.org/web/20100401033524/http://apps.olin.wustl.edu/faculty/macdonald/GroupThink.pdf>



Een ander duidelijk voorbeeld van *groupthink* is de Amerikaanse inval in Irak. De inlichtingendiensten zouden hebben ontdekt dat Saddam Hoessein beschikte over massavernietigingswapens en het internationale terrorisme zou ondersteunen. Vele regeringsleiders, ook die van Amerika's bondgenoten, geloofden daarin. Al snel na de invasie van de *Coalition of the Willing* in maart 2003 bleek echter dat er geen massavernietigingswapens waren en ook een verband tussen Saddams regime en internationale terreurgroepen zoals Al Qaida is nooit aangetoond.

Nog een recent voorbeeld. Op 7 november 2016 schreef de New York Times "Clinton gaat met 84% winnen van Trump". Reuters schreef op dezelfde dag: "Clinton wordt morgen president en gaat Trump verslaan met 90%". Op 8 november 2016, de dag van de verkiezingen, verscheen een aflevering van *Newsweek* met als cover "Madam President" en daaronder: "Hillary Clinton's Historic Journey to the White House".



Vrijwel geen enkel nieuwsmedium had rekening gehouden met de mogelijkheid dat Donald Trump de Amerikaanse presidentsverkiezingen zou kunnen winnen. De rest is – helaas – nog geen geschiedenis.

5 Groepsdenken en toezicht

Groepsdenken – wat heeft dat te maken met toezicht in het bedrijfsleven?

Groepsdenken wordt vaak gekoppeld aan de cultuur van het bedrijf en dan vooral de leiding daarvan: het gaat om de *tone at the top*. Irving Janis heeft in zijn publicaties symptomen van het groepsdenken geïdentificeerd: zelfoverschatting; denken on-aantastbaar te zijn (Pearl Harbor); een onvoorwaardelijk geloof in de eigen moraal (invasie in Irak); en een collectieve rationalisatie van beslissingen (invasie in Irak); stereotypering van de buitenwereld; zelfcensuur (geen kritiek in eigen kring); in de groep levende illusie van unanimititeit; druk op dwarsliggers; bescherming van de groep tegen negatieve informatie door zelf aangewezen *'mindguards'*. Kenmerkend is dus dat binnen de *'ingroup'* een sterke druk tot (valse) consensus bestaat en zij zichzelf overschat, terwijl de *'outgroup'* wordt onderschat.

Wanneer een groep van bestuurders of toezichthouders veel of alle van bovenstaande symptomen vertoont, dan zal een gedetailleerd onderzoek naar hun beraadslagingen hoogstwaarschijnlijk uitwijzen dat zij als gevolg daarvan verkeerde beslissingen nemen. Janis noemt als indicatoren:

- De groep heeft de discussie beperkt tot slechts enkele alternatieven (meestal twee), zonder dat alle alternatieven grondig zijn onderzocht;

- Als risico's en nadelen bekend worden die aanvankelijk niet waren meegewogen, gaat de groep niet over tot heroverweging van het door de meerderheid gedragen plan of besluit;
- De groep besteedt weinig of geen tijd aan discussies over onvoorziene voordelen en mogelijkheden tot kostenbesparing die de verworpen alternatieven onaantrekkelijk maakten;
- De groep maakt weinig of geen gebruik van de mogelijkheid om informatie te verkrijgen van personen uit de eigen organisatie die een preciezer inschatting kunnen maken van de financiële voor- en nadelen van alle alternatieven;
- De groep is vooral geïnteresseerd in feiten en meningen die het eigen beleid ondersteunen en heeft de neiging de andere feiten en omstandigheden te negeren (*confirmation bias*);
- De groep besteedt weinig tijd aan discussies over mogelijke hindernissen en risico's van het gekozen beleid (gebrekkig risicomanagement).



Aan het slot van zijn artikel geeft Janis negen aanbevelingen om *groupthink* en de gevolgen daarvan tegen te gaan, waaronder: organiseren van oppositie binnen de groep; voor iedere vergadering wordt een groepslid aangewezen als advocaat van de duivel; en het splitsen van de groep in subgroepjes met verschillende voorzitters ter voorbereiding van een uiteindelijk gezamenlijk besluit. Voor een nadere uitwerking verwijs ik naar zijn artikel uit 1971.¹³ De theorie van Irving L. Janis is nog steeds aantrekkelijk en plausibel, maar zij is niet onweersproken gebleven.¹⁴

13 Zie het in noot 12 aangehaalde artikel in *Psychology Today*.

14 Zie bijvoorbeeld: R.S. Baron, 'So right it's wrong: groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision making', *Advances in Experimental Social Psychology*. 37:219–253 (2005); doi:10.1016/S0065-2601(05)37004-3, waarin Baron stelt dat de door Janis veronderstelde →

Een illustratie van waartoe groepsdenken in het bedrijfsleven kan leiden is de ondergang van Swissair – zonder overigens te willen stellen dat dit de enige oorzaak is geweest. Deze Zwitserse luchtvaartmaatschappij werd sinds haar oprichting in 1931 alom zo solide geacht dat zij ‘The Flying Bank’ werd genoemd. Na het faillissement in 2002 en een moeizame doorstart is de ooit zo gerenommeerde luchtvaartmaatschappij een onbeduidende speler geworden en gebleven.

Een bekend voorbeeld uit het Nederlandse bedrijfsleven is de Laurus-zaak. Onder de vlag van Laurus opereerde een baaierd aan supermarktformules. Het bestuur had het voornemen om in korte tijd deze verschillende formules tot één te smeden, onder één vlag en één naam. Konmar was de supermarktformule die het beursgenoteerde Laurus tot een groot succes zou moeten maken. Honderden filialen moesten daartoe worden omgebouwd, niet alleen aan de voorkant (winkelruimte, inrichting, marketing, logo en kleuren), maar ook aan de achterkant (distributie en back office). En dat alles onder leiding van een CEO die net was aangesteld en geen enkele ervaring had in de *retail*. Het bestuur geloofde heilig in het slagen van deze missie en alle signalen die op iets anders wezen, werden genegeerd. De raad van commissarissen zat aanvankelijk te slapen en kwam pas laat in actie. Dat moest bijna wel misgaan – en dat gebeurde dan ook. De Ondernemingskamer oordeelde dat de raad van commissarissen verscherpt toezicht had moeten houden en stelde wanbeleid vast.¹⁵

6 Corporate culture

Recent verscheen een rapport van Board Agenda en Mazars die in samenwerking met INSEAD een onderzoek hebben gedaan onder honderden managers in het Europese bedrijfsleven.¹⁶

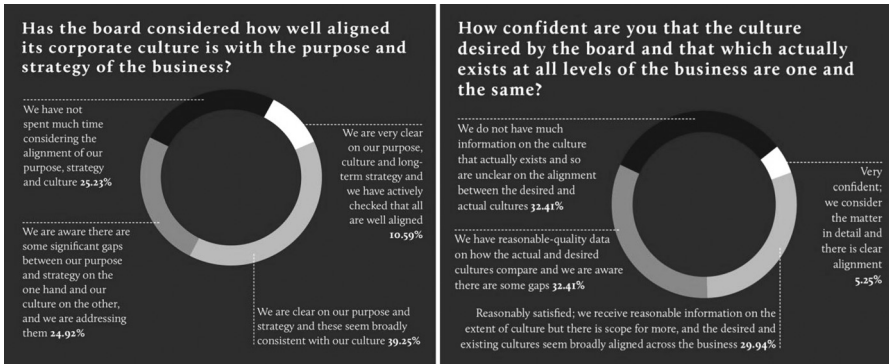
Uit dit onderzoek kwam naar voren dat ongeveer 25% van de managers zegt dat in hun onderneming geen tijd wordt besteed aan het op één lijn stellen (*alignment*) van doelen, strategie en cultuur. Zie het zwarte gedeelte van de ring in afbeelding 1. Vrijwel evenveel managers zeggen dat zij zich bewust zijn van *significant gaps* tussen doel, strategie en cultuur en proberen er iets aan te doen. Zie het donkergrijze

antecedenten niet kunnen leiden tot de door hem gesignaleerde symptomen. Zie ook R.M. Kramer, ‘Revisiting the Bay of Pigs and Vietnam decisions 25 years later: How well has the groupthink hypothesis stood the test of time?’, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. 73 (2/3): 238 (1998); doi:10.1006/obhd.1998.2762, waarin enkele case studies van Janis met later verworven historische inzichten opnieuw zijn gedaan en de auteur tot de conclusie komt dat de beslissingen van de presidenten Kennedy en Johnson in die cases (Varkensbaai-crisis respectievelijk Vietnam-oorlog) door hen zelf zijn genomen met behulp van externe adviseurs en veel minder onder invloed van *groupthink* van de inner circle.

15 De zaak werd echter in cassatie op formele gronden geschikt, zie HR 8 april 2005, *NJ* 2006/443 (*Laurus*).

16 *Board Leadership in Corporate Culture: European Report 2017*. Research Report by Board Agenda & Mazars in association with INSEAD; zie: <https://centres.insead.edu/corporate-governance/documents/board-leadership-in-corporate-culture-european-report-2017.pdf>

gedeelte linksonder (ook ongeveer 25%). Ongeveer de helft van de managers opereert dus met een *culture gap*.



Afbeelding 1

Afbeelding 2

(Bron: Board Leadership in Corporate Culture: European Report 2017)

Afbeelding 2 laat het gat zien dat bestaat tussen de door de *board* gewenste cultuur en de werkelijke cultuur. Het zwarte gedeelte van de ring (ongeveer 32%) geeft weer de managers die zeggen onvoldoende informatie hierover te hebben; zij weten simpelweg niet hoe die twee zich verhouden. Het donkergrijze gedeelte linksonder geeft weer dat ook ongeveer 32% van de managers zeggen dat zij op basis van voldoende informatie weten dat er inderdaad een gat is. Bij ongeveer twee derde van de managers is dus sprake van een gat tussen de gewenste en de werkelijke cultuur of weet men niets hierover en is er dus waarschijnlijk een gat.

Een algemene conclusie van het rapport is dat twee derde van de bestuurders en commissarissen van Europese bedrijven werken in *boards* die, naar hun eigen zeggen, onvoldoende aandacht besteden aan *corporate culture*, of die cultuur niet als factor in het risicomanagement hebben ingebouwd. Dit is te meer opmerkelijk omdat uit het onderzoek ook naar voren komt dat de managers cultuur als tweede op de lijst van prioriteiten plaatsen, na financiële prestaties, maar nog vóór productiviteit, risicomanagement, strategie en duurzaamheid.¹⁷

7 Slot

Wat moeten juristen met deze kennis? Zijn zij in staat oplossingen te bedenken?

Tekenend was een van de reacties op het recente ontslag (oktober 2017) van Beatrix Ruf, directeur van het Stedelijk Museum in Amsterdam. Zij werd ontslagen omdat

¹⁷ Board Leadership in Corporate Culture: European Report 2017, p. 8.