

B.L.P. van Reeken

De general counsel

Het geweten van de organisatie in een wereld in transitie

 Wolters Kluwer

Deventer – 2024

INLEIDING

De general counsel vervult een belangrijke en bijzonder interessante functie voor de organisatie waarin hij/zij functioneert. Ik vond de laatste interviews die we afnamen niet minder interessant dan de eerste. Iedere general counsel heeft een eigen persoonlijkheid, perspectief en context. Ieder belicht aspecten die door anderen niet werden belicht. Iedere general counsel liet zich kennen als betrokken, leidend, dienstbaar en ambitieus – gedreven om zijn/haar organisatie zo goed mogelijk te ondersteunen. Ik hoop dat u de interviews zult lezen met even veel plezier als mijn collega's en ik hadden bij het afnemen ervan. Ze geven met elkaar niet alleen een goed inzicht in het werk van een general counsel, maar ook in tal van oplossingsrichtingen die general counsels hebben bedacht voor verschillende uitdagingen.

De general counsel is de belangrijkste juridische adviseur van de raad van bestuur. In de meeste gevallen is de opdracht breder dan dat: het beperken van risico's, zowel bij het contracteren als bij het functioneren meer in algemene zin, gids in ethische kwesties, beschermer van goede governance én manager van de juridische en veelal ook de compliance functie.

Bij de ondersteuning van het contracteringsproces (inkoop, verkoop, etc.) is het van groot belang de bedrijfsvoering goed te begrijpen. Je kunt nu eenmaal niet goed ondersteunen, wat je niet begrijpt. Het is dan ook niet verwonderlijk, dat verschillende general counsels benadrukken, dat de bedrijfsjuristen dicht op de business moeten zitten. Als dat nog onvoldoende het geval is, zal de general counsel ervoor moeten zorgen, dat dat alsnog gebeurt. De aardigheid daarbij is, dat het proces zichzelf (vervolgens) versterkt: hoe beter je de ander begrijpt, hoe beter je die ander kunt aanvullen en bijsturen én hoe beter die ander je zal informeren en naar je zal luisteren. Dat stelt de juridische afdeling vervolgens in staat beter bruikbare modellen te schrijven, waardoor onderhandelingen minder tijd kosten en de in- en verkopers meer zelf kunnen doen. Ook worden steeds meer hulpmiddelen ontwikkeld¹ die de in- en verkopers in staat stellen meer verantwoordelijkheid te dragen. Tenslotte worden selectiecriteria gehanteerd om te bepalen², wanneer een beroep op juridische ondersteuning mag of moet worden gedaan. Dat vergt natuurlijk wel acceptatie van het risico, dat er iets juridisch niet goed gaat bij de contracten die niet aan die criteria voldoen. Ook blijkt het nog best een klus om ervoor te zorgen, dat ook daadwerkelijk volgens die criteria wordt gewerkt: als het goed is wordt juridische ondersteuning ook voor kleinere contracten gewaardeerd en de meeste juristen zeggen

1 Checklists, overzichten, lijsten met vaak gestelde vragen en de antwoorden daarop, een chatbox, zelf in te vullen modellen, eventueel met varianten, etc.

2 Soms ook met elektronische formulieren of 'tickets'.

niet gemakkelijk “nee” wanneer hen wordt gevraagd om ondersteuning. Het belang van deze taak verschilt uiteraard sterk van organisatie tot organisatie. Sommige producten zijn juridisch van aard (leningen bijvoorbeeld), andere veel minder (thee, bier), sommige ondernemingen hebben relatief weinig klanten (een leverancier van blikverpakkingen), andere juist heel veel (een producent van verf en coatings).

Meer in algemene zin zal een organisatie zich aan de wet moeten houden. Dat betekent bijvoorbeeld, dat ze haar goederen of diensten zó moet aanbieden, dat die aan wet- en regelgeving voldoen. Dat werkt natuurlijk het best, wanneer juristen al in de ontwerpfase betrokken zijn. Dan kan al in die fase rekening worden gehouden met de wettelijke vereisten. Dit speelt natuurlijk vooral in de meer gereguleerde sectoren (financiële sector, gezondheidssector). Overigens worden ook hiervoor al overzichten en zelfs software applicaties ontwikkeld – denk bijvoorbeeld aan een overzicht van welke milieucclaims zijn toegelaten in welke landen. Compliance gaat verder. Er gelden ook tal van regels voor de bedrijfsvoering: milieueisen, ter zake van veiligheid, toezicht regimes, duurzaamheidsvereisten en rapportageverplichtingen (ESG³), ketenverantwoordelijkheid, etc. De zich sterk ontwikkelende regelgeving leidt tot een toenemende complexiteit, te meer doordat er ook nog grote verschillen bestaan tussen regio's en landen. Een extra uitdaging is, dat de regelgeving zich sneller kan ontwikkelen, dat het bedrijf zich kan aanpassen. Daarom is het zaak vooruit te kijken: te anticiperen op wat er gaat komen, zodat de organisatie zich tijdig kan aanpassen. Als blijkt dat de bedrijfscultuur onvoldoende past bij de juridische omgeving zal moeten worden ingezet op een cultuurverandering (of het nu gaat om omkoping of ongewenst gedrag naar collega's). Ook daarbij speelt de general counsel een belangrijke rol.

De tijd dat het voldoende was om je aan de wet te houden, is voorbij. Steeds meer wordt van grotere organisaties verwacht, dat zij zich ook in ruimere zin fatsoenlijk gedragen. Oppervlakkig beschreven kan dit worden afgedaan als het behoeden van de externe reputatie, maar het is meer. Het gaat daarbij ook om de interne reputatie (zodat werknemers graag bij de organisatie werken) en om het risico te beperken dat later – terugkijkend – wordt geoordeeld dat een norm werd geschonden en het bedrijf daardoor aansprakelijk is. Dat met terugwerkende kracht toepassen van nieuwe interpretaties van open normen vereist dat de organisatie (en vooral de general counsel) goed voeling houdt met de veranderende waarden in de maatschappij en die helpt vertalen naar de organisatie, zodat in de besluitvorming én het gedrag rekening wordt gehouden met die veranderende waarden.

Bij de interne besluitvorming moet niet alleen rekening worden gehouden met ons BW, maar voor beursvennootschappen ook met de Corporate Governance Code⁴, voor organisaties in tal van sectoren met sectorspecifieke codes⁵ en meer in het algemeen een procedure worden gevolgd, waardoor de kans op goede, uit te leggen beslissingen wordt

3 Environmental, Social & Governance.

4 Zie <https://www.mccg.nl/de-code>.

5 Zie <https://www.bestuurderscentrum.nl/overzicht-branchespecifieke-governance-codes-gedrags-codes-goed-bestuur/>

vergroot. Vaak heeft de general counsel (al of niet met ondersteuning van een corporate of company secretary) daarvoor een bijzondere verantwoordelijkheid.

Tenslotte stuurt de general counsel meestal ook de juridische en veelal ook de compliance functie aan. De wijze waarop de general counsel kan functioneren hangt in belangrijke mate af van de kracht van dat team. Het is dus ook aan de general counsel om ervoor te zorgen, dat dat team is samengesteld uit competente mensen, met de juiste instelling en motivatie. Verschillende general counsels spreken over de werving van goede juristen, hun ontwikkeling, hoe die te motiveren en ook dat er soms afscheid moet worden genomen, vooral wanneer een koerswijziging moet worden uitgevoerd. De juridische en compliance functies moeten ook worden georganiseerd (centraal/decentraal, naar rechtsgebied of naar bedrijfstak, etc.). Prioriteiten moeten worden gesteld en gerealiseerd, de juiste informatie moet worden geëscaleerd.

Dit alles betekent dat de general counsel (of mensen uit zijn/haar team) aan tafel moeten zitten en een stem moeten hebben wanneer beslissingen worden genomen met juridische risico's, mogelijke compliance issues of maatschappelijke impact. In veel gevallen zal dat zich voor de general counsel vertalen in een positie bij de raad van bestuur en in het management team (de executive committee). De functie van general counsel wordt dan ook vaak gecombineerd met die van bestuurssecretaris (company of corporate secretary) – degene die bewaakt dat de juiste besluitvormingsprocedures worden gevolgd⁶. Het feitelijke secretariaat wordt dan vaak door mensen uit het team vervuld, maar die functie geeft in ieder geval een plaats aan tafel. Door aan tafel te zitten is de general counsel beter op de hoogte van wat er speelt en beter in staat zijn/haar perspectief in te brengen, wanneer dat zinvol is. Afhankelijk van de context – mijn indruk is: vooral de cultuur in de top en de persoonlijkheid van de general counsel – is dat wel of niet voldoende; vaak helpt het als het belang van de rol van de general counsel ook tot uitdrukking komt in een positie in de executive committee (het management team). In Nederland zijn maar weinig general counsels onderdeel van de formele raad van bestuur. Het voordeel van die positie is vooral de bredere verantwoordelijkheid en het daarmee samenhangende bredere perspectief.

Ook als onderdeel van de executive committee is bescheidenheid een goed uitgangspunt. Op veel gebieden zullen de andere leden van de executive committee meer kennis en ervaring hebben. Maar wanneer het ertoe doet moet de general counsel duidelijk zijn. Het risico van bestuursaansprakelijkheid en de Corporate Governance Code schijnen te kunnen helpen bij de overtuigingskracht.

Waar ook een raad van commissarissen bestaat (en zeker bij beursgenoteerde bedrijven) kan de general counsel een mooie rol vervullen in het verbinden tussen raad van bestuur en raad van commissarissen. Als het goed is, is de general counsel voor beide een vertrouwenspersoon en draagt hij/zij bij aan een goede communicatie en verstandhouding tussen beide gremia.

⁶ Ik realiseer me dat deze samenvatting wat te kort door de bocht is.

Qua persoonlijkheid verschillen de general counsels natuurlijk aanzienlijk. Ook zijn er sterke overeenkomsten. Uit veel van de persoonlijke verhalen blijkt, dat de general counsels uitdagingen aangaan en verantwoordelijkheid nemen, soms zelfs opzoeken, waardoor zij leiderschap ontwikkelen en tonen en dus ook als mogelijke general counsels worden herkend. Vanuit betrokkenheid met de organisatie waarvoor ze werken ontwikkelen ze een visie – op wat de juridische en compliance functies moeten bijdragen en wat ervanuit de maatschappij op de organisatie afkomt. Het zijn geen *einzelgängers*. De basishouding is er een van samen oplossen, zorgen voor een sterk team, teamgenoten in hun kracht zetten en stimuleren in hun groei. Invloed wordt in grote mate uitgeoefend langs de as van de verbinding, door te luisteren, te begrijpen, te laten begrijpen, door het creëren van draagvlak.

Het is een veeleisende rol. Dat kwam in verschillende interviews naar voren⁷. Alle general counsels die we spraken lijken zeer enthousiast over hun werk.

De general counsel vervult een belangrijke en bijzonder interessante functie.

Bart van Reeken, 27 september 2024

⁷ Een paar general counsels benoemden bijvoorbeeld welke impact hun baan had op hun familie. Ik ben hen daar dankbaar voor omdat het de andere general counsels laat zien, dat zij daar niet alleen in staan (ook al spreken ze er wellicht zelf niet over) en diepte geeft aan het commitment van deze general counsels aan het succes van hun organisatie.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding / V

Leeswijzer / IX

Verantwoording / XI

BARBARA NIJHUIS, VIMPELCOM/VEON EN TALPA

In die tijd veranderde dat / 2

Corruptieschandaal op mijn bord / 3

Statutair bestuurder, ook in Oezbekistan / 4

Talpa – een mediaonderneming / 5

Omdat je aan tafel moet zitten / 6

The Voice – grensoverschrijdend gedrag / 6

Nadenken over de juiste mensen / 7

Hoe je mensen ergens naar kan laten kijken / 8

Ook de hele look-and-feel van zo'n document is belangrijk / 9

BAS DE WIT, AUTORITEIT FINANCIËLE MARKTEN

Van twintig naar zevenhonderdvijftig werknemers / 12

Leiding geven / 13

Juridische inhoud / 14

Een grote maatschappelijke impact / 14

Talent ontwikkelen / 15

Inclusief leiderschap is randvoorwaarde / 15

Verhouding tot het bestuur / 16

Change agent / 17

CHARLOTTE VAN MEER, AKZONOBEL

All in the game / 20

Vijandig overnamebod / 21

Private equity en lid raad van bestuur / 22

Gewend om met minder mensen sneller door te pakken / 23

Maar dan kom je hier en realiseer je je dat het heel anders is / 24

Dat iedereen in een kramp schiet / 26

Een kwestie van turven / 26

Niet iedereen heeft het volledige plaatje / 27
Het is leuk om mensen een beetje beter te kennen / 28
Work smart / 28
Het kan niemand wat schelen wie z'n spijkerbroek gewassen heeft / 29
Adrenalineverslaving / 30
Is dit eigenlijk wel echt een risico voor ons? / 31

ERNST VAN DE WEERT, HEINEKEN

Nieuwsgierigheid en lef / 34
Tools en trainingen / 35
Lunch met de talenten zonder hun leidinggevenden / 36
Ook vanuit performance en groei naar contracten kijken / 36
Geestelijke gezondheid is een van de succesfactoren van het team / 38
Wat doe je als iemand zich niet goed voelt? / 38
Naar je instinct luisteren / 39

FIONA VAN LEDE, RANDSTAD

Randstad ging door de overname in één keer van tien naar vijftig landen. / 42
Transacties doen we vanuit de holding / 43
Van teamlid naar teamhoofd / 43
Wat speelt er, wat zit erachter? / 44
Hoezo moet je naar Japan? / 44
Iets strakker, zakelijker / 45
Overall in de business worden nieuwe dingen met AI ontworpen / 46
Onze juristen geven voorlichting aan klanten / 47
Ingericht op zoveel mogelijk interactie / 47
Ga jij maar die presentatie geven / 48
Van inhoud naar overzicht / 48

FRITS-JOOST BEEKHOVEN VAN DEN BOEZEM, DE NEDERLANDSCHE BANK

Rechtsvorderingen als product / 52
Hoogleraar / 53
Voor de zekerheid procederen bij de Hoge Raad / 53
Mijn huidige combinatie van functies is tijdelijk / 54
Je mag best missie gedreven zijn / 55
Je moet het internationale aspect leuk vinden / 55
Een legal academy / 56
We hebben gekozen voor het huisarts-specialistmodel / 56
Op tijd zijn aangehaakt is het allerbelangrijkste / 57
Eigenlijk is alle informatie er al, alleen hoe ontsluit je die? / 58
Daar heb je als general counsel een hele stevige rol in / 59
Ik mag maar 1% afwijken naar beide kanten / 60
Zorgen dat collega's het leuk met elkaar hebben / 61
Niet de punaises maar het fotoboek / 61

HANNAH DE JONG, INTER IKEA

- Minder bang om fouten te maken / 64
- Wat past bij onze waarden? / 65
- We organiseren tegenspraak / 66
- Zo vroeg mogelijk in het proces betrokken / 67
- Kunnen zeggen: we gaan dit nu doen / 68
- Soms schuiven ze te veel richting business / 68
- Meer met minder / 69
- FIKA's werken goed / 70

HANNEKE DORSMAN, ABN AMRO

- Zorgen dat het lekker loopt tussen bestuur en commissarissen / 72
- Dan ben ik daar heel helder in / 73
- Iedere week even met de voorzitter van de ondernemingsraad / 73
- Die willen een ja horen of weten hoe het wel kan / 74
- Iedere twee weken een ESG-bijeenkomst / 74
- Hoe krijg je de juiste data? / 75
- Als we een reputatierisico zien, schakelen we dat door / 76
- Organisatie op basis van kennis / 76
- Bestuurders bij de les houden / 77
- Als niemand naar je luistert heb je geen positie / 78
- Waarom werken advocaten niet wat meer samen? / 78

JAN ERNST DE GROOT, KONINKLIJKE AHOLD DELHAIZE

- Ahold Delhaize / 82
- General counsel én *sustainability officer* / 82
- Wees niet bang / 83
- Van buiten naar binnen / 83
- Verduurzaming / 84
- Ahold is niet zo groot / 85
- Beïnvloeding wetgeving / 85
- Verandering omarmen / 86
- Verantwoordelijkheid nemen / 87
- Jezelf informeren / 88
- Houd mogelijkheden open / 90
- Compliance en risico nemen / 90
- Persoonlijk / 91

JASPER SPANBROEK, KPN

- Denk er rustig over na, morgen spreek je de CEO / 94
- Juridische zaken en compliance / 95
- Bij conflicterende loyaliteiten prevaleert het belang van de vennootschap / 96
- Oliemannetje / 96
- Vergaderingen samen voorbereiden / 98

Uiteindelijk maak ik de keuze samen met het bestuur / 99
Risico's nemen is heel goed, maar regels overtreden niet / 100
Zitten we daar te strak in of niet? / 101
Dat is lekker, dat heb ik bereikt deze maand / 101
Net iets meer beschouwen / 103

LEENDERT MAKKINGA, PRORAIL

Crisis door incompliance / 106
Verstoorde verhoudingen / 107
Directiebesluit ondanks zware adviezen / 108
Reactie op het schandaal / 110
Waar ligt de grens? / 110
Hoe bewaak je de grens? / 111
Beschermen team / 112

LONNEKE DE BEER, SHV

Af en toe zochten we steun bij elkaar / 116
Negen van de tien keer loopt mijn dag compleet anders dan gepland / 117
Compliance is niet onderhandelbaar / 118
Mijn *'very Dutch questions'* zijn *'very awkward'* / 118
Een *'calculated risk'* met een open vizier is prima / 119
Aansturen juridische functies / 120
"Empowering the business" / 121
Luister goed / 121

MAAIKE TEEUWEN, HEIJMANS

De enige jurist die bij de holding zit / 124
Zorgen dat je de basis op orde hebt / 125
Niet leuk, maar we doen het wel / 125
Degene die er intensief bij betrokken is, zit er niet bij / 126
Weten van elkaar wie waar goed in is / 126
Dat had ze heel goed en grondig gedaan / 127
Dat bleek nog best lastig / 127
Duurzaamheidsdirecteuren in alle bedrijfsstromen / 128
Anticiperen op wat er in de wereld gebeurt / 130

MARGREET POOT, HAVENBEDRIJF ROTTERDAM

Soms een plan dat mislukt / 132
Veranderopgave / 132
Een rondje langs de velden / 133
Wat willen we in-house doen? / 134
Met iedereen om de tafel zitten / 135
Contractuele incentives tot verduurzaming / 136
Met de strategie in de hand / 137

Het hmm-gevoel / 137
Dat vraagt ook een vorm van kwetsbaarheid / 138
Leiderschap / 139

MARIEKE SPENKELINK, FRIESLANDCAMPINA

Ik begon gewoon met wat ik leuk vind / 144
Ik praat vaak met interne stakeholders om te zorgen dat ik veel weet en hoor / 145
Een bedrijf moet zich daarop aanpassen / 145
Zet zeven juristen bij elkaar en je hebt zeven meningen / 146
Aansturing met KPI's / 147
Nieuwe regelgeving vergt aanpassing en focus / 148
'Curious Connective Creative' / 149
Je moet het samen doen / 149
Starten als general counsel / 150

MARNIX VAN GINNEKEN, PHILIPS

ESG is toen ook mijn verantwoordelijkheid geworden / 154
Zorgvuldig omgaan met de positie die je als jurist hebt / 155
De competentie om een traject zowel intern als extern te organiseren / 156
Om te beginnen moet je het onderkennen / 156
Dat maakt het concreter en efficiënter / 157
We moeten uitkijken voor verder juridisering / 158
Dat geldt in wezen op alle niveaus / 159

MAUD DE VRIES, OCI

Planners en plonzers / 162
Het heeft mijn ontwikkeling enorm gestimuleerd / 162
Veel aan zijn ervaring te danken / 163
Moet de general counsel in de raad van bestuur? / 164
Zo kun je veel beter luisteren naar de ander / 165
Generosity is een belangrijke leiderschapskwaliteit / 166
Ja zeggen tegen uitdagingen / 166
Energietransitie als kans, zonder negatieve implicaties / 167
Het moet bij je passen / 168

ONNO VAN KLINKEN, AEGON

Verschillende disciplines aan elkaar knopen / 170
Ik merk het vaak haast fysiek / 171
Een *mindset* die Amerikanen als volstrekt normaal zien / 172
We hebben een genuanceerd verhaal te vertellen / 173
Het goede doen / 174

Open normen, bewegende panelen / 174
Kunnen we deze als niet verzonden beschouwen? / 175
Waar ik een broertje dood aan heb / 176
Er is heel weinig dat er echt toe doet / 176
Een splitsing is veel complexer / 177
Onzekerheid is de killer / 178
Ik heb wel alle sensoren open staan / 179
Die eigenlijk een directeur juridische zaken willen hebben / 179
Juist als je er niet bij zit, is het een probleem / 181

ORIAN VAN DER BEEK, AMSTERDAM UMC

Meer sparringpartner en adviseur / 184
De relatie met mijn collega aan de andere kant was essentieel / 185
Alsof je een rits van boven naar beneden dichtrist / 185
Het oude loslaten / 186
Belangrijk om door te pakken op keuzes / 187
Je kunt niet meer werken zonder in netwerken en samenwerkingen te denken / 188
Hier om jou te laten slagen / 188
Dat je daar niet arrogant over doet / 189
Een goede coalitie bouwen / 189
Geen wetgeving op bestelling / 190
Gezamenlijk optrekken is lastig zonder gezamenlijke agenda / 191
Meer wat ons bindt dan wat ons verdeelt / 192
Er kan elke dag wat misgaan / 193
Dat is best kwetsbaar / 193

PATRIC JANSEN, STORK

Strategische overwegingen / 196
Op rechtsgevoel acteren / 197
Je bepaalt als organisatie wat voor risico's je acceptabel vindt / 197
We moeten het beleid ook implementeren in de processen van andere afdelingen / 198
Als je het niet doet, lijken er opeens geen juridische problemen / 198
De rechterhanden van de projectmanagers / 199
Je kunt hulp wel aanbieden, maar collega's moeten het ook toelaten / 200
Ieder zo zijn taak / 200
Verfrissend effect / 201
Omgaan met cultuurverschillen / 202
Alleen maar negens en tiens is geen goed teken / 203
Als je de grens overgaat wordt directheid als raar ervaren / 203
Soms gaat het vooral om operationeel risicomanagement / 204
Tot een goed einde brengen / 205
Mensen bij elkaar brengen / 206
Vertrouwen en gemeenschappelijk belang / 206
Bespreekbaar maken / 207
Uiteindelijk neem je afscheid / 208

ROB VERJANS, STICHTING PENSIOENFONDS ABP

- Ik verbaasde me regelmatig / 210
- Daar zul je oog voor moeten hebben / 211
- Het bestuur heeft daar veel aandacht voor / 212
- Als je niet aligned bent op de missie moet je afscheid nemen / 213
- Het is voor de hand liggend dat je aanwezig en zichtbaar bent / 214
- Een toezichthouder wil niet verrast worden / 214
- Een omgevingsanalyse is belangrijk én vergt een grote inspanning / 216
- Tegen welke dilemma's loopt de bestuurder aan vanuit zijn of haar perspectief? / 216

SANDRINE AUFFRET, ASML

- To be constantly challenged / 221
- I had to immerse myself into the business / 221
- It's natural to initially question whether you made the right choice / 222
- I had to learn everything from the ground / 223
- It lacked maturity / 223
- The role would not have been the right fit without the assurance / 224
- This approach has been key to transforming the way we operate as a team / 225
- If another firm offers a more proactive, strategic approach / 225
- This proximity enables me to provide clearer, more informed direction / 226

WENDELA VAN UCHELEN, LIPTON TEAS AND INFUSIONS

- Van de juridische inhoudelijke vraag naar de helicopterview / 228
- Verbinding maken om aan informatie te komen en oplossingen te verzinnen / 229
- Uitzoeken hoe je van de class actions af komt / 229
- 'A force of nature' / 230
- Aan de schandpaal waren genageld / 231
- Dat was een naïeve gedachte / 231
- Hoe je evenwicht bewaart tussen uitvoerend bestuur en toezicht / 232
- Stoel aan tafel én een stem / 232
- Het organisatorisch zo inrichten dat je waarde creëert én risico beperkt / 233
- Heel positief over het model van private equity / 234
- Vakantie is geen excuus / 234
- Genereus in meedenken en meewerken / 235
- Investeren in begrijpen wat er speelt / 236
- Daarin keuzes maken heeft te maken met rolbewust zijn / 237
- Zelf doen of laten doen / 238
- Sommige zaken kunnen onderdeel zijn van de waardebepaling / 239
- Ontwikkel jezelf breed / 240

Index / 241

BARBARA NIJHUIS, VIMPELCOM/VEON EN TALPA



Barbara Nijhuis kreeg in twee opeenvolgende rollen te maken met schandalen (omkoping bij VimpelCom en grensoverschrijdend gedrag bij The Voice) en speelde een grote rol in trajecten om de cultuur die tot die schandalen had geleid te veranderen. Hoe bepaalt het soort probleem en wat voor bedrijf je bent, hoe je zo'n verandering organiseert?

Wat deed je voordat je bij VimpelCom aan de slag ging?

Barbara 1: Ik ben vanuit de studiebanken gestart bij Allen & Overy. Daar zat ik bijna zeven jaar, in Amsterdam en in New York. Ik heb geprobeerd zoveel mogelijk verschillende dingen te doen en zien. Je doorloopt normaal gesproken twee secties. Corporate is nog steeds wel mijn core, maar ik vond real estate ook leuk en ook in die combinatie, want je kan dan met structuren werken. En in New York was het meer banking en de cross border lease praktijk. Na een jaar was ik klaar om terug te gaan naar Amsterdam. Enorm genoten, maar vond New York ook wel heftig. Ik vond de stad en het leven daar intens. Heel veel prikkels. En de uren ook. 's Ochtends stond die Blackberry al helemaal roodgloeiend van alle emails uit Amsterdam en dan zat je de hele dag in New York op kantoor en op een normale dag liep je pas rond halftien 's avonds naar buiten. Maar dan wilde je toch nog iets leuks doen, want ja, je zat daar... en dan lag je er om één uur pas in. En daarna weer die onrust bij het aanbreken van de nieuwe dag.

Ja, dat wakker worden, terwijl je weet dat er in Amsterdam al een hele dag is geweest.

Barbara 2: Ja, precies. En bij mij liepen er ook echt wel dossiers uit Amsterdam door. Op een gegeven moment begon ik ook terug te verlangen naar de groep op kantoor Amsterdam en het leven daar. Ik wist nog niet zo heel goed hoe de toekomst eruit zou gaan zien: blijf ik nog lang in de adviespraktijk werken? En wat wil ik daarmee? Misschien ga ik wel in-house, maar misschien ook wel niet. Maar een brede scope aan werkzaamheden en aandachtsgebieden leek mij zeker interessant.

Lang verhaal kort, dat is een beetje de aanloop naar die behoefte aan verbreding. Een fantastische basis overigens, een eerste periode in de adviespraktijk, bij een kantoor als A&O. Met alle opleidingsmogelijkheden, ervaring en enorme warme vriendschappen. Uiteraard is de Zuidas zwaar, maar ook waardevol. En een stuk ervaring dat ik niet had willen missen. En waarvan ik denk dat het mij als GC helpt. Om zowel de ervaring uit de adviespraktijk als de ervaring in-house te hebben.

Barbara 3: Maar dan de stap zetten naar buiten en in-house. Het is toch lastig om die overstap te maken en ook om deze goed te kunnen maken. Want ik wilde wel een leuke inspirerende rol en niet een suffe kantoorbaan om het zo maar te zeggen. Maar het is ook een vak apart, waarvoor andere *mindset* en vaardigheden nodig zijn. En ervaring is key, maar die moet je dan wel eerst op kunnen doen.

In die tijd veranderde dat

Toen werd ik benaderd door VimpelCom. Internationale telecom. De toen op zes na grootste aanbieder wereldwijd. Dat was spannend. Qua business, maar ook qua reizen en werken met verschillende culturen. Reizen is mijn passie. We hadden op een gegeven moment tweeëntwintig verschillende nationaliteiten op het hoofdkantoor in Amsterdam. Ik was verantwoordelijk voor alles in Nederland. Dus de structuur, compliance, corporate governance etc. Verder hadden we tussen een aantal Associate GC's de taken verdeeld op onderwerp. Dus iemand op M&A, iemand op commercial, litigation. Commercial kwam er bij mij bij. Ik had een team van dertig mensen, deels in Amsterdam en deels over de grenzen. Dat was veelomvattend, want betrof alle aanbestedingsprojecten en omvatte

ook de netwerken zelf en outsourcing. Van oudsher hadden grote telecomoperatoren alles zelf in eigendom en deden alles zelf, maar in die tijd veranderde dat. Na 2010 ging het meer en meer om het outsourcen van datgene waar niet *core business* is.

Corruptieschandaal op mijn bord

Er zijn twee onderwerpen waarvan ik denk dat ze belangrijk zijn om te noemen.

Barbara 4: Het eerste is het hoofdstuk dat begon met de FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) breach naar aanleiding van een corruptieschandaal in Oezbekistan, dat bijna letterlijk op mijn bord is beland. Er was een inval van de FIOD met het OM in Amsterdam op kantoor. Dat was heel heftig, want wij hadden geen idee. Ik trok mij de situatie in eerste instantie persoonlijk aan, merkte ik. Maar het was ook echt een enorm leermoment, en een leerschool voor de jaren daarna.

Wij hadden een gecentraliseerd hoofdkantoor, waarbij de operationele verantwoordelijkheid inclusief P&L (profit and loss) op lokaal niveau zat. Maar dat is geen verhaal, geen excuus richting de autoriteiten en zeker niet op het moment dat je een beursnotering hebt, in dit geval in de VS. En de SEC (Security Exchange Commission), met de FCPA- regelgeving in de hand. En daarnaast zijn de Nederlandse autoriteiten betrokken geweest.

Maar op een gegeven moment bellen die mensen aan. Hoeveel mensen kwamen er binnen?
Het eerste team in de ochtend was een man of vijftien.

En wist je dan waarvoor ze kwamen?

Barbara 5: Nee. Wij waren gewoon niet voorbereid. Nu, ook door de Covidcrisis, is de kennis en kunde rondom het omgaan met een crisis heel erg veranderd. Maar er was geen *'dawn raid manual'*.

En de dame bij de receptie, die wist gewoon totaal niet wat ze moest doen en meemaakte. Rond één uur 's middags kwam de fax van de SEC. En in de middag vonden er *desk searches* plaats. Dan worden er letterlijk bureaulades opengetrokken om te kijken wat daar te vinden is. Vervolgens is er een *monitorship* ingesteld. Dit was toevallig hetzelfde team dat Siemens gemonitord heeft. Zo'n *monitorship* duurt een aantal jaar. Zo'n team begeleidt de organisatie om op lokaal niveau te zorgen dat corruptie bestreden wordt.

Je bent als grote organisatie toonaangevend. Dus dat speelt denk ik ook een rol.

In de praktijk zijn de boeteopleggingen het hoogst bij grote partijen. Je kunt een kleine partij ook beboeten, maar dan gaan ze failliet en dan is het gewoon klaar. Kan ook een reden zijn om het juist wel te doen overigens.

Jullie betaalden driehonderd miljoen in Nederland en...?

Zeshonderd miljoen USD in de VS, om en nabij. In totaal ongeveer negenhonderd miljoen aan boete. Het was toen de op één na hoogst opgelegde boete. Ik weet even niet wie op dit moment koploper is. Toen was alleen de boete voor Siemens hoger.

Barbara 6: Ja, wat gebeurt er dan? Je moet dus aan de gang met een cultuurverandering. Vooral in de landen waar wij opereerden. Veertien landen, met name Rusland, omliggende landen en Azië.

Je moet proberen mensen mee te nemen zonder ze voor het hoofd te stoten. Met ze samenwerken in plaats van: "Hier heb je een set procedures, hier is je policy en hier is je *code of conduct*, ga het maar doen". Hoe krijg je dat over de *bühne* en hoe zorg je dat mensen daar naar gaan leven?

Het team was goed. De *monitorship* werd verricht door een Duits team. Zij dachten echt met ons mee. Dus wat kunnen we doen? Je gaat uit van een aantal beginselen en hoe ga je dat uitwaaiëren? We hadden veel trainingen, ook online. En je kunt beginselen en principes herijken: wat is nu de situatie en is deze anders dan een jaar geleden? Wat is goed en wat niet? Uiteindelijk gaat het heel veel over het juiste besef van mensen.

En vanuit de rol van de in-house counsel, ligt daar ook een belangrijke taak. Mensen die boodschap overbrengen: wat goed is en wat niet. Die voelsprietten, dat kompas, die radar op de juiste manier aanzetten. Heel waardevol.

Mensen kijken me ook nog weleens, of in ieder geval in die tijd, aan met een blik van: zij zat bij VimpelCom toen dit gebeurde. Ik kan alleen maar zeggen: het was intens maar een enorme waardevolle ervaring. En ook gewoon om te zien dat je dus echt wel dingen beter kunt maken. En misschien wel voor de hele wereld uiteindelijk. Misschien is onze casus een voorbeeld, want het was ook echt wel een toonaangevende zaak met lessen voor alle landen waar we toen actief waren.

En ik doorleef het nog steeds. Zo ben ik voorzichtiger geworden.

Statutair bestuurder, ook in Oezbekistan

Barbara 7: Bij VimpelCom vervulde ik wel een stuk of twaalf functies als statutair bestuurder binnen de groep.

Dus bijvoorbeeld in Oezbekistan?

Ja, vaak holding en finance companies, maar daar hangt ook weer heel erg duidelijk die verantwoordelijkheid aan vast voor de bedrijfsvoering voor de dochter vennootschappen van die holding en finance companies. Ik had daar voorafgaand aan het *investigation* traject veel minder besef van. En ik was een stuk jonger. Nu doe ik grondig due diligence voordat ik op officiële titel aan een vennootschap gelinkt wordt. Dus let op bij wat voor officiële functies je ook aanneemt.

Hoe kwam je vervolgens bij Talpa?

Daar ben ik via mijn netwerk terecht gekomen.

Talpa – een mediaonderneming

Is het niet een aparte overstap van telecom naar media? Van onder de grond naar in het zicht?

Barbara 8: Ja, en ook weer niet, want ik ben zelf niet heel erg iemand van in het zicht. Ja, Talpa met John de Mol is natuurlijk heel erg in het zicht. Maar voor mij was het heel erg een rol op de achtergrond. Ik was meer een persoonlijke general counsel, een beetje een consigliere-achtige rol. Ik ben sowieso trouwens wel huiverig geworden met de buitenkant. Ik zal heus niet schromen om als het moet een journalist te woord te staan, maar door wat er gebeurde bij VimpelCom, heb ik ook geleerd: pas op met wat je doet en zegt.

Ik vond het zeker de stap waard. Ik heb veel geleerd binnen een andere omgeving en sector. En uiteraard veel van John zelf. Een ondernemer pur sang, die ook echt durft te ondernemen, zonder beursnotering, waardoor zakendoen gegarandeerd minder snel gaat. Het was weer een hele nieuwe wereld voor mij. Een wereld met media en een heel breed mediapalet. Interessant, omdat het alle radiostations, televisie, e-commerce, print en het hele productiehuis omvatte, met content creatie en productie van programma's. En als programma's succesvol zijn, dan ga je voor licentie deals. Daar waar je licentiedeals sluit met derde partijen.

Een bedrijf van ongeveer 1700 mensen, toch?

Barbara 9: Ja, Talpa had ongeveer 1700 medewerkers. VimpelCom 30.000. Bij Talpa was het veel meer *lean*. Met een breed palet, waar ik mee te maken had, inclusief strategie en cost base. Wat het juist ook leuk maakte. En legal uiteraard. En het bouwen van een content platform waar vooral privacyaspecten aan zaten. Ik heb een bijdrage geleverd aan de verdere professionalisering van de holding als de operaties van Talpa en de toen nog voorgenomen fusie tussen RTL en Talpa Network. Ik kwam met mijn kennis vanuit VimpelCom. Daardoor stond compliance zeer duidelijk op mijn radar. Ik kwam daar toch met specifieke bagage binnen. En dat ziet ook op ethiek.

Was men daar al heel erg mee bezig toen jij kwam?

Barbara 10: Ja. Maar ik had er wel meer focus op de bedrijfscultuur vanwege mijn ervaring. Corruptie speelt bij Talpa natuurlijk minder, sowieso weinig in Nederland.

En ja, de menselijke kant is dan minder belangrijk. Ik denk trouwens zeker dat Talpa als het aankomt op jonge deelnemers – daar hebben ze natuurlijk ook een enorme ervaring mee vanwege al die entertainment shows – dat er met hen goed wordt omgegaan. Zeker door de mensen die ik ken vanuit de productiekant.

Wat kwam ik dan brengen? De rol was bijzonder. Ik heb een hele mooie tijd gehad. Ja, je zweeft eigenlijk als een soort van annex van de aandeelhouder door die organisatie heen – als een soort helikoptertje. Er wordt vaak naar je geluisterd. Maar trouwens zeker ook niet altijd.

Omdat je aan tafel moet zitten

Ik denk dat je positie, aangesteld door de grootaandeelhouder, wel helpt. Het feit dat je direct contact hebt met degene die door iedereen wordt gezien als de grote baas. Het geeft je een hele andere positie dan wanneer je rapporteert aan de CFO, toch?

Barbara 11: Ik vind dat heel belangrijk, niet vanuit de hiërarchie, maar gewoon omdat een general counsel een toegevoegde waarde heeft op die positie. En dan wil ik niet zeggen dat er altijd een link moet zijn helemaal op het hoogste niveau, zoals ik nu had met de DGA, maar wel als onderdeel van de Executive Committee. En dan maakt het me niet zoveel uit of er bijvoorbeeld binnen die ExCo nog een RvB is en hoe dan uiteindelijk die paraplu eruitziet. Maar ik zou bijvoorbeeld niet snel een rol accepteren waarbij de gezagsverhouding er zo uitziet dat je aan de CFO rapporteert. Niet per se alleen maar vanuit die rapportage maar gewoon omdat je aan tafel moet zitten. En omdat je die waarde moet toekennen aan die rol. Want de rol is heel waardevol en eigenlijk alleen maar meer.

Pauline Mohr bijvoorbeeld kan daar goed over spreken. Er komt steeds meer bij – denk ook aan het stuk wat nu is toegevoegd aan de corporate governance code ten aanzien van duurzame lange termijn waardecreatie en beleid voor diversiteit en inclusie. En bij die maatschappelijke rol, die ethische rol, hoort ook communicatie. Het gaat over het gezicht en de reputatie van de organisatie. Het is een rol die steeds breder wordt en vanuit die rol moet je weten wat er speelt. En moet je gewoon een *say* hebben aan tafel. Waarbij je ook moet oppassen dat je geen “nee verkoper” bent.

En er wel voor zorgen dat je breed kunt meepraten. En niet de jurist bent die zeggen: “Nee, nee daar ga ik niet over”. Uiteindelijk is er zo veel verbonden met elkaar. Ik begrijp wel dat je niet adviseert op de cijfers, maar uiteindelijk moet je er wel iets vanaf weten. Ook voor de *bigger picture*, om vervolgens een goed afgewogen advies te kunnen geven. Je moet gewoon een totaalbeeld hebben. Ik ben daar heilig van overtuigd.

Is het bijna een heel andere rol dan?

Barbara 12: Het is een hele andere rol aan het worden, ja. ESG/CSRD komt er ook steeds vaker bij kijken. En dat is denk ik ook een hele logische voor de general counsel om erbij te pakken. Wij hadden bij VimpelCom ook Government Relations binnen het team en Investor Relations. Ja, daar is ook allemaal overlap mee. Die zou er altijd moeten zijn in mijn optiek.

Maar goed, even terug naar wat er gebeurde bij Talpa.

The Voice – grensoverschrijdend gedrag

Op een gegeven moment kondigt Tim Hofman aan dat hij een uitzending van BOOS gaat wijden aan grensoverschrijdend gedrag bij The Voice?

Barbara 13: Ik was een week terug van zwangerschapsverlof. En het kwam bij mij heel hard binnen. Ook omdat het over mensen gaat. Ik vond het interview van John goed. Dat heeft hij goed gedaan. Maar tegelijkertijd begin je je toch af te vragen: wat is er hier aan de hand en hoe heeft dit kunnen gebeuren? Dat is het moment wel geweest, ook tijdens

dat interview, dat ik dacht van hé, hoe wordt de cultuur eigenlijk beleefd binnen Talpa? En welke waarde kan ik toevoegen bij het beantwoorden van die vraag.

Barbara 14: Wij concludeerden dat er een cultuurprogramma of een cultuurtraject nodig was binnen Talpa. Een enorm divers gezelschap, verschillende businessunits, verschillende panden, verschillende leeftijden, ander DNA per groep. Er zijn ook heel veel overnames geweest, dus vanuit die kant zijn er waarschijnlijk ook verschillen.

Hoe beleeft men de cultuur? Een productiehuis ligt voor de hand, maar laten we vooral niet de rest van de groepen buitensluiten. Laten we iedereen meenemen in deze nulmeting rondom het gevoel van hoe de cultuur beleefd wordt binnen Talpa. En laten we maar eens kijken wat eruit komt.

Ik denk dat ik goed geplaatst was binnen de organisatie, om dit te trekken. Ik was een soort spil en het ging mij echt aan het hart. Ik voelde sterk de urgentie, van daar moeten we echt iets mee. En met een aantal mensen hebben we dat heel goed kunnen oppakken. Waaronder ook de CEO. En ook met John. Verder HR, Communicatie, en de vertrouwenspersonen hebben we er gelijk heel nauw bij betrokken. Die vertrouwenspersonen hebben sowieso een veel breder podium gekregen gedurende het cultuurprogramma.

Heel veel verschillende perspectieven dus?

Barbara 15: Ja, dat klopt. Dat was eigenlijk het *core team*. Je zou kunnen zeggen: Bureau Cultuur. Dat is ook letterlijk de naam die we eraan gegeven hebben. En we hebben bij het begin van het traject een klankbordgroep benoemd en dat is echt een goede beslissing geweest. We hebben voor de klankbordgroep een dwarsdoorsnede genomen van de organisatie – allemaal verschillende mensen. Mensen vonden het blijkbaar ook waardevol om onderdeel uit te maken van dit proces. Tegelijkertijd is het slim, omdat je zo ook een groep ambassadeurs creëert en niet van: wij gaan nu eigenlijk gewoon een soort top down verhaal houden hier. Wij, als bestuur zien dingen toch anders en misschien wel verkeerd.

Nadenken over de juiste mensen

Barbara 16: We hebben een extern bureau betrokken om de gesprekken te voeren in de organisatie. Dat moet je niet zelf doen. De gesprekken zijn confidentieel.

Het grappige was dat we met de selectie van het bureau op een andere keuze zijn uitgekomen dan waar dat kleine groepje uit het bestuur op uitgekomen was zonder de klankbordgroep. Dus heel waardevol om dat ook te doen. Het duurt misschien allemaal ietsje langer, maar dan gebeurt het wel goed en met veel meer draagvlak.

Wat was het verschil tussen de voorkeuren van de bestuurders ten opzichte van de voorkeuren van de klankbordgroep ?

Nou, ik had bijvoorbeeld nog een club uit mijn netwerk die ook veel gedaan hadden binnen VimpelCom, uiteraard in die zin relevante ervaring, maar misschien wel meer een beetje van die reclame boys-achtige types. VimpelCom was natuurlijk ook echt veel meer een hoofdkantoor, dus daar ging een ander DNA vanuit dan vanuit een groep zoals Talpa.

En die klankbordgroep?

Barbara 17: Die klankbordgroep koos veel meer voor een, ja ik wil niet zeggen geitenwollensokken-aanpak, maar minder met presentaties en veel meer van: jongens, we hebben hier papier, wij gaan eens eventjes gewoon. Wij gaan met wat tekeningen en bewegingen aan de slag en als iemand de behoefte heeft om het op te schrijven, dan kan dat. Het was sowieso een veel minder corporate clubje uiteindelijk en fantastisch, want ze hebben het heel goed gedaan!

En daarmee sloten ze beter aan bij de rest van de organisatie, dus waar het om ging?

Barbara 18: Absoluut. We hebben echt wel een aantal dingen geleerd uit dit proces alleen al. Hoe zet je dat nou goed neer en hoe zet je het goed in? Ja, dan moet je echt goed nadenken over de juiste mensen, want anders wordt het ook al heel snel iets van: oh, de directie of HR gooit even een cultuurprogrammaatje over de schutting. Daar heb je dus niets aan. Papier is geduldig. Je kunt ook een proces inregelen en je kunt de Code of Conduct nog een keer uitschrijven en er een paar leuke visuals bij doen, maar het werkt uiteindelijk niet als je de mensen niet mee hebt.

Hoe je mensen ergens naar kan laten kijken

En hoe hebben jullie uiteindelijk de mensen meegekregen?

Barbara 19: Dat is gedurende dat traject heel erg geleidelijk gebeurd door de organisatie mee te nemen via die klankbordgroep. Door ons onderzoek is veel duidelijk geworden. Niet alleen bij het productiehuis. Ook in andere onderdelen van het bedrijf en uiteindelijk ook ver buiten Talpa zoals we nu weten. En mensen hebben meer het gevoel dat ze hun mond open kunnen doen. En dat was daar ook gewoon te merken en duidelijk terug te vinden in de bevindingen die uit die gesprekken kwamen. Dus alleen maar goed.

Barbara 20: Ja, en wat doe je dan? Dan ga je die bevindingen omzetten in interventies, zo heet dat dan binnen het vakjargon van de antropologie.

Dat is wat bij de vakbond harde actie heet?

Ja, dat klopt. Ik denk alleen niet dat het harde actie is die nodig was, maar veel meer de speelse manier van onderzoeken hoe je mensen ergens naar kan laten kijken. Dus we hebben een menukaart samengesteld en die was facultatief maar niet vrijwillig. Daar stonden allerlei activiteiten op die op de achtergrond iets te maken hadden met het onderwerp. Maar niet zo *in your face*. Maar wel bijvoorbeeld door te gaan lunchen met verschillende mensen uit de organisatie dus niet directe collega's. Dus niet uit jouw team, maar kies iemand uit bij Linda, bij Ecommerce of iemand van de staffuncties. En van ons krijg je een aantal vragen mee. Ga gewoon lekker eten, wij betalen de rekening, maar we zijn wel benieuwd wat jullie ervan vonden en willen antwoord op die vragen. Nog een voorbeeld: we hadden een bioscoopzaaltje gemaakt voor de film van Anna Wintour van *Vogue*. De vraag was: ga met je team of een deel ervan naar die film kijken en vertel ons wat je vindt en spreek er met elkaar over.

Volgens mij is inmiddels versie 2.0 of misschien wel versie 3.0 van de menukaart gemaakt. Het leuke is dat je blijft kijken en gaat herijken met elkaar na een periode van een jaar of

een half jaar. Mensen kunnen het sociale veiligheid noemen, maar uiteindelijk hebben wij gezegd: het gaat om cultuur, het gaat eigenlijk om meer dan sociale of psychologische veiligheid.

Hoor ik het goed dat jullie het vooral ook licht en luchtig probeerden te houden?

Ja, absoluut.

Ook de hele look-and-feel van zo'n document is belangrijk

Waarom is dat belangrijk?

Barbara 21: Omdat je mensen dit niet moet opleggen. Ik kan me voorstellen dat er een bepaald profiel past bij een bepaalde functie, maar dit gaat om iets wat veel gevoeliger is en wat denk ik ook veel beter op een positieve manier benaderd kan worden. Om een voorbeeld te geven: we hebben in die periode een convenant geschreven met alle audiovisuele sectorpartijen in Nederland en dat biedt ook een kader. Dat is belangrijk, want de producties zijn vaak ook enorm qua aantal mensen. Het zijn allemaal zzp'ers van buiten en daar wilden we dus ook een soort van blauwdruk aan geven: dit zijn de *do's-and-don'ts*. Maar daar hebben we ook heel bewust over nagedacht. Uiteraard staan er ook dingen in als: dit mag je niet doen. Maar we beginnen met wat we verwachten van mensen of wat we fijn vinden qua gedrag. En ook de hele look-and-feel van zo'n document is belangrijk. Iedereen moet erin mee. Die man of vrouw met de bezemwagen moet het ook aanspreken. En toegankelijk. Niet: oh, ik krijg nu een contract mee en snap er niets van. Dus probeer dat wel realistisch te maken en probeer het gewoon op een positieve manier te brengen. Want we werken graag met elkaar samen en we gaan er gewoon iets van maken. Bovendien verwachten wij van mensen dat ze op een respectvolle manier met elkaar communiceren. Dus het gaat over de juiste *tone of voice* en daar groei je op een gegeven moment meer en meer in. En dat is mooi, want daarmee sorteert je echt effect. Dat hebben we heel duidelijk gezien.

En dat effect zie je ook buiten die directe organisatie, dus bij de omroepen?

Barbara 22: Ja, toen wij begonnen met het opstellen van een convenant binnen de media sector inzake sociale veiligheid. Daar waren partijen die zich niet herkende in wat de aanleiding was. We weten natuurlijk allemaal wat er inmiddels bekend is binnen de sector, en daarbuiten. Ik denk dat het heel goed is en dat er op al die plekken vervolgens wat aan werd gedaan. Dat is een grote verbetering.

Het is het eerste voorbeeld geweest dat uiteindelijk heel veel goeds zal brengen, want het heeft echt iets heel groots aangezwengeld in Nederland. Ik denk dat *me too* hier gewoon nog niet geland was. En nu wel. Dus laten we dat met z'n allen ook omarmen en blij zijn dat dat gebeurd is. En ik ben blij dat ik hier ook mijn steentje aan heb kunnen bijdragen en voor mij persoonlijk was het ook een hele leerzame ervaring.

Barbara 23: Dus eigenlijk twee mega crisissituaties gedurende mijn carrière. Waar je echt iets mee kunt doen en waar je heel veel van leert, wat een enorme schok teweeg brengt, maar waar je dus ook enorm mensen door kunt aanzetten tot verandering. Mensen

krijgen focus. En dat is mooi. Dat moet je beet pakken en ook gelijk. Dat heb ik twee keer heel erg duidelijk gezien en gedaan.

Never waste a good crisis!