

Juni 2007

De bedrijfsjurist en de schandalen: bukken of de nek uitsteken?

Barend Blondé & Antoine Henry de Frahan



*Antoine Henry
de Frahan*



Barend Blondé

Via een bedrijfsjurist van de GE groep ontvingen we het artikel "[Caught in the Middle](#)", van Ben W. Heineman, Corporate Counsel van General Electric. Verplichte lectuur voor elke CEO en bestuurder.

In het artikel wijst Heineman onder andere op het feit dat in de golf van schandalen die de Amerikaanse multinationals teisteren (gezien de recente ontwikkelingen bij [HP](#), [Apple](#) etc. moeten we helaas nog steeds in de tegenwoordige tijd spreken) General Counsel en bedrijfsjuristen over het algemeen de dans ontspringen en niet vervolgd worden (in het L&H verhaal daarentegen zijn ook bedrijfsjuristen gedagvaard).

Moeten we de bedrijfsjuristen feliciteren omdat ze blijkbaar niet in de verleiding zijn gekomen om mee te werken aan frauduleuze constructies? Of moeten we net concluderen dat ze gefaald hebben als bewaker van de integriteit van de onderneming? Het antwoord is uiteraard genuanceerd. Het is immers zeer de vraag of de bedrijfsjurist ooit echt in staat is gesteld om de functie van bewaker op een degelijke wijze op te nemen. Het beste antwoord is wellicht dat in de meeste gevallen niet de bedrijfsjurist gefaald heeft maar wel de functie van bedrijfsjurist zoals ze door de ondernemingen wordt ingevuld.

De functie van bedrijfsjurist evolueert snel. Na de kritiek van interne klanten dat bedrijfsjuristen 'alles ingewikkeld maken' en 'overall problemen zien in plaats van oplossingen aan te reiken', schoolde de bedrijfsjurist zich om tot een interne 'business partner' die de objectieven, producten en uitdagingen van de interne klant begrijpt en die op klantvriendelijke wijze oplossingen aanreikt. Toen kwamen de schandalen en met hen het besef dat het als bedrijfsjurist gevaarlijk is om in hetzelfde bed te liggen als de business. De rol van de bedrijfsjurist als bewaker van integriteit en 'compliance' wint sindsdien aan belang, soms ten koste van de relatie met de business die – met enige zin voor overdrijving - evolueert van 'interne klant die behaagd dient te worden' naar een 'potentiële overtreder die gecontroleerd moet worden'.

Het evenwicht vinden tussen beide is precies de rode draad in het artikel van Heineman. Hoe beheer je de spanning die ontstaat tussen de rol van de General Counsel als 'business partner' enerzijds, en die van 'bewaker van de integriteit van de onderneming' anderzijds. Naarmate 'high integrity' steeds meer haar plaats opeist naast 'high performance' als fundamentele doelstelling van de onderneming, neemt die spanning verder toe.

Heineman gelooft dat de General Counsel in staat is om deze spanning te beheren en te beheersen, zolang een aantal voorwaarden voldaan zijn:

- De taken van de General Counsel mogen zich niet beperken tot het strikt juridische. Hij moet actief betrokken worden bij alle activiteiten die het evenwicht kunnen verstoren tussen enerzijds de belangen van de onderneming en anderzijds de belangen van de maatschappij.
- De General Counsel is een onafhankelijk leidersfiguur met juridische diepgang en gezonde business reflexen, die ook beschikt over de geloofwaardigheid en moed ('guts') om, wanneer nodig, tegengas te geven of tijd te vragen voor analyse in de diepte.
- Alle bedrijfsjuristen hebben de formele verantwoordelijkheid om risico's, niet alleen juridische maar ook commerciële, reputatie- en ethische risico's, die ze detecteren via hun contacten met de business en via compliance-reviews te rapporteren aan de General Counsel. De General Counsel is een sterk en beschikbaar figuur die vertrouwen inboezemt en die klokkenluiders kan beschermen tegen represailles.

- De onderneming beschikt over een sterke CEO en Raad van Bestuur die integriteit hoog in het vaandel dragen en bestand zijn tegen externe druk van o.a. aandeelhouders, analisten, concurrenten en klanten. Zowel de CEO als de Raad van Bestuur erkennen de dubbele rol van de General Counsel en steunen de General Counsel daarin.

Heineman besluit, zeer terecht, dat corporate governance niet zozeer opgelegd dient te worden door externe regulatoren en autoriteiten. Corporate governance is in de eerste plaats een interne aangelegenheid en een economische noodzaak. Het moet zich toespitsen op de voorwaarden, principes en processen binnen de onderneming die haar in staat zullen stellen om 'high performance' te combineren met 'high integrity'. De General Counsel heeft daarin een sleutelpositie.

Het toenemende belang van de General Counsel en het juridische departement in ondernemingen (zie ook ons artikel "[Bedrijfsjuristen: kus van de juffrouw en een bank vooruit.](#)") vormt wellicht het bewijs voor de stellingen van Heineman. Het evenwicht tussen zakelijk pragmatisme enerzijds en integriteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid anderzijds leeft steeds nadrukkelijker in ondernemingen en hun Raden van Bestuur. Het verheft de positie van bedrijfsjurist maar legt haar ook nieuwe verantwoordelijkheden, taken en uitdagingen op.

De enige kanttekening bij de stellingen van Heineman is dat hij het slagen van de General Counsel, en bij uitbreiding de juridische diensten, laat afhangen van de context waarin ze moeten opereren en van het vervuld zijn van voorwaarden extern aan de juridische diensten.

Wij zijn echter overtuigd dat de bedrijfsjurist ook zelf de touwtjes in handen kan nemen. Of de bedrijfsjurist er in slaagt om een stuwende rol te spelen in de onderneming en om de spanning tussen 'facilitator van de business' en 'bewaker van de onderneming' te beheren, hangt evenzeer af van de wijze waarop de bedrijfsjurist informeert, rapporteert en communiceert met haar stakeholders: de interne cliënten, de CEO, de Raad van Bestuur, de vakbonden, de externe adviseurs etc.

De nieuwe uitdaging van de onderneming, die Heineman zo gevat formuleert in 'high performance with high integrity', dwingt de bedrijfsjurist om vernieuwend na te denken over vragen als: "Welke is de rol van de bedrijfsjurist in de onderneming? Hoe communiceer ik die aan mijn stakeholders? Welke processen kan ik optuigen om die rol in te vullen en te bewaken?". Op de ideale wereld kan je niet wachten, je moet hem creëren.

Ga naar [Legal-Management.net](https://www.legal-management.net)