

# VU Research Portal

## Legal risk management

Timmer, Ivar

2021

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Timmer, I. (2021). *Legal risk management: From worst-case to good practice. A study on the role of legal departments in the risk management of organisations*. Boom juridisch.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# INHOUD

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>15</b>
1.1	Aanleiding	15
1.2	Juridisch risicomanagement: een nieuw fenomeen?	20
1.3	Doel- en vraagstelling	26
1.4	Relevantie van het onderzoek	28
1.5	Leeswijzer	32
<b>2</b>	<b>RISICO EN RISICOMANAGEMENT</b>	<b>35</b>
2.1	Inleiding	35
2.2	Risico-omschrijvingen en -definities	39
2.3	Risico-inschatting: psychologische aspecten	44
2.3.1	Biases	44
2.3.2	Debiasing	47
2.4	Opkomst en ontwikkeling risicomanagement	49
2.4.1	Inleiding	49
2.4.2	Volwassenheidsmodellen	52
2.4.3	Samengevat	54
2.5	Normenkader risicomanagement in ondernemingen	55
2.5.1	Jaarrekening	55
2.5.2	Lawyer's letter	57
2.5.3	Code Corporate Governance	58
2.5.4	Aansprakelijkheid van bestuurders	60
2.5.5	Samengevat	61
2.6	Normenkader risicomanagement in andere organisaties	63
2.6.1	Non-profit	63
2.6.2	Publieke organisaties	64
2.7	Risicomanagement: kernaspecten	65
2.7.1	Inleiding	65
2.7.2	Third parties en de extended enterprise	65
2.7.3	Organisatiecultuur: speak up	66
2.7.4	Risicocategorieën	67
2.7.5	Risk appetite	69

## JURIDISCH RISICOMANAGEMENT



2.7.6	3loD: Three lines of defense	72
2.7.7	Hard en soft controls	74
2.7.8	Risico-overzichten en -matrices	76
2.8	Risicomanagement: kritiek	78
2.9	Elementen analytisch kader: samengevat	79
<b>3</b>	<b>JURIDISCH RISICOMANAGEMENT</b>	<b>87</b>
3.1	Inleiding	87
3.2	Legal management en verhouding tot juridisch risicomanagement	88
3.3	Legal management: historische schets	91
3.4	Loyaliteitsconflicten tussen recht en organisatie	96
3.5	Compliance en (risicogebaseerd) toezicht	99
3.5.1	Relevante aspecten	99
3.5.2	Compliance(risico)management: ISO	103
3.6	Definiëren van juridisch risico	106
3.6.1	Wenselijkheid definitie	106
3.6.2	Oorzaak en gevolg	109
3.6.3	Bestaande definities	113
3.6.4	Juridisch risico: conclusie	117
3.7	Juridisch risicomanagement	120
3.7.1	Inleiding	120
3.7.2	Juridisch risicomanagement: kern	121
3.7.3	Juridisch risicomanagement: relevante organisatorische factoren	125
3.7.4	Positionering in de <i>three lines</i>	128
3.7.5	Methoden en instrumenten	130
3.8	Elementen analytisch kader: samengevat	137
<b>4</b>	<b>METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING</b>	<b>147</b>
4.1	Karakter van het onderzoek	147
4.2	Onderzoeksopzet	149
4.2.1	Onderzoeksopzet: algemeen	149
4.2.2	Afbakening	150
4.2.3	Validiteit	152
4.3	Literatuuronderzoek, achtergrond-interviews en analytisch kader	153

## INHOUD

9

4.4	Gevalsstudies	159
4.4.1	Inleiding	159
4.4.2	Selectie organisaties	162
4.4.3	Opzet gevalsstudies	164
4.5	Onderzoeksoopzet: ronde tafels	169
<b>5</b>	<b>BANK</b>	<b>173</b>
5.1	Inleiding	173
5.2	Introductie organisatie	174
5.2.1	Omvang, organisatiestructuur en externe relaties	174
5.2.2	Juridische afdeling	178
5.2.3	Organisatie risicomanagement	180
5.3	Onderzoeksactiviteiten en nadere methodologische verantwoording	181
5.4	Analyse toepasselijk normenkader	184
5.4.1	Inleiding	184
5.4.2	Verplichtingen risicomanagement	186
5.4.3	Risicocategorieën, -definities en -omschrijvingen in regelgeving en documentatie	189
5.4.4	Compliancerisico in regelgeving?	199
5.4.5	Conclusie toepasselijk normenkader	200
5.5	Analyse intern beleid	201
5.5.1	Inleiding	201
5.5.2	Betrokken afdelingen en systematiek	203
5.5.3	Risicodefinities	206
5.5.4	Tussenconclusie interne documentatie	211
5.6	Analyse interviews	213
5.6.1	Inleiding	213
5.6.2	3loD en verhouding legal-compliance	214
5.6.3	Risicodefinities	218
5.6.4	Kwantificeren van kansen, gevolgen en risicobereidheid	224
5.6.5	Methoden en instrumenten	227
5.6.6	Problemen en incidenten	233
5.6.7	Negatief adviseren	236
5.7	Conclusies	238

<b>6</b>	<b>GEMEENTE</b>	<b>249</b>
6.1	Inleiding	249
6.2	Introductie organisatie	251
6.2.1	Algemeen	251
6.2.2	Juridische afdeling	252
6.2.3	Organisatie risicomanagement	254
6.3	Onderzoeksactiviteiten en nadere methodologische verantwoording	254
6.4	Analyse toepasselijk normenkader	256
6.5	Analyse intern beleid	259
6.5.1	Inleiding	259
6.5.2	Risicocategorieën en -definities	260
6.5.3	Analyse en deelconclusie: risicocategorieën en definities	265
6.5.4	Juridische afdeling: organisatie	271
6.5.5	Profielen juridische functies en toekomstvisie juridische afdeling	273
6.5.6	Overig	275
6.5.7	Analyse en deelconclusie intern beleid	276
6.6	Analyse resultaten interviews	277
6.6.1	Inleiding	277
6.6.2	3loD en samenwerking afdelingen	277
6.6.3	Risicodefinities	281
6.6.4	Kwantificeren van risico's	282
6.6.5	Methoden en instrumenten	284
6.6.6	Negatief adviseren	295
6.7	Conclusies	297
<b>7</b>	<b>UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM</b>	<b>307</b>
7.1	Inleiding	307
7.2	Introductie organisatie	309
7.2.1	Algemeen	309
7.2.2	Juridische afdeling	310
7.2.3	Organisatie risicomanagement	311
7.3	Onderzoeksactiviteiten en nadere methodologische verantwoording	312
7.4	Analyse toepasselijk normenkader	314
7.4.1	Algemeen	314

## INHOUD

11

7.4.2	Bestuur van de organisatie	316
7.4.3	Risicomanagement: jaarverantwoording en Governancecode Zorg	318
7.4.4	Conclusie toepasselijk normenkader	323
7.5	Analyse intern beleid	324
7.5.1	Jaardocument	324
7.5.2	Zorginhoudelijke (beleids)documentatie	324
7.5.3	Overig	325
7.6	Analyse resultaten interviews	326
7.6.1	Inleiding	326
7.6.2	3loD en samenwerking afdelingen	326
7.6.3	Juridisch risico en kwantificeren	331
7.6.4	Houding tegenover wet- en regelgeving	333
7.6.5	Imago juristen	335
7.6.6	Methoden en instrumenten	336
7.6.7	Negatief adviseren	341
7.7	Conclusie	342
<b>8</b>	<b>ANALYSE RESULTATEN</b>	<b>349</b>
8.1	Inleiding	349
8.2	Complexiteit en organisatie (juridisch) risicomanagement	349
8.2.1	Complicerende factoren	349
8.2.2	Zichtbare doorwerking: omvang juridische afdeling	354
8.2.3	Zichtbare doorwerking: intern beleid (juridisch) risicomanagement	358
8.2.4	Samengevat	361
8.3	Organisatie en inrichting (juridisch) risicomanagement, in relatie tot <i>three lines of defense-model</i>	363
8.4	Juridisch risico, risicocategorieën en reikwijdte	369
8.4.1	Definities van juridisch risico	369
8.4.2	Reikwijdte toetsing	372
8.5	Kwantificeren van kansen en gevolgen	376
8.6	Methoden en instrumenten van juridisch risicomanagement	380

## JURIDISCH RISICOMANAGEMENT

12

8.7	Spanning tussen recht en organisatie	382
8.7.1	Tactieken van niet-juridische collega's	382
8.7.2	Aard regelgeving en compliance	383
8.7.3	Reacties op negatieve advisering door juridische professionals	387
8.7.4	Samengevat	388
8.8	Volwassenheid van het juridisch risicomanagement	389
<b>9</b>	<b>CONCLUSIE</b>	<b>395</b>
9.1	Inleiding	395
9.2	Risicomanagement	397
9.3	Juridisch risicomanagement in de literatuur	401
9.4	Juridisch risicomanagement in de praktijk van organisaties	405
9.5	Beantwoording centrale vraag	410
9.6	Reflectie	423
9.7	Lessen voor de praktijk	427
9.8	Toekomstig onderzoek	432
	<b>SAMENVATTING</b>	<b>435</b>
	<b>SUMMARY</b>	<b>445</b>
	<b>BIJLAGE 1: METHODEN EN INSTRUMENTEN VAN JURIDISCH RISICOMANAGEMENT</b>	<b>455</b>
	<b>BIJLAGE 2: INTERVIEWAGENDA</b>	<b>463</b>
	<b>BIJLAGE 3: GEÏNTERVIEWDEN ACHTERGRONDINTERVIEWS</b>	<b>467</b>
	<b>BIJLAGE 4: DEELNEMERS RONDETAfel- BIJEENKOMSTEN</b>	<b>469</b>
	<b>LITERATUURLIJST</b>	<b>471</b>