

A portrait of Jaap Winter, a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing glasses, a white shirt, and a dark jacket. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a soft, out-of-focus green and blue.

‘JURIST MOET MEER DOEN DAN REGELS TOEPASSEN’

“Wij juristen bleven in de financiële crisis heel lang buiten schot, maar waar was onze integriteit? Wat hebben wij werkelijk gedaan om de problemen te voorkomen? Te weinig, mezelf inbegrepen”, aldus Jaap Winter, oud-advocaat, hoogleraar en voorzitter van het college van bestuur van de Vrije Universiteit. Juristen moeten blijven nadenken betoogt hij, en meer doen dan de regels netjes toepassen binnen de grenzen van de wet.

DOOR MIEK SMILDE FOTO'S CHANTAL ARIËNS

Op de werkkamer van Jaap Winter, oud-advocaat, voorzitter van het college van bestuur van de Vrije Universiteit (VU) en hoogleraar ondernemingsrecht aan de Universiteit van Amsterdam (UvA), hangt een enorme foto van de hand van Arthur Kleinjan. Vanuit een donkere grot zijn twee helblauwe ovale vormen zichtbaar die als grote ogen neerkijken op de beschouwer. In werkelijkheid is het werk een gespiegelde foto van slechts één gat waardoor de hemel zichtbaar is. “Wie kijkt er nou eigenlijk naar wie?” mijmert Winter als hij naar de foto kijkt. “Dat is de vraag die het kunstwerk stelt. Als ik er naar kijk, kijk ik naar boven, naar de lucht, maar zie ik ook twee ogen die mij bekijken.”

REFLECTIE

Hij heeft die reflectie nodig, zegt Winter meerdere keren in het gesprek. Hoewel hij als collegevoorzitter voortdurend, soms vergaande beslissingen moet nemen, wil hij blijven nadenken, blijven twijfelen ook. Het is een van de voornaamste redenen waarom hij twee jaar geleden de advocatuur verliet en koos voor de academische wereld. “Na jaren te hebben geadviseerd in de boardroom, vond ik het een uitdaging om zelf een leidinggevende rol te vervullen. Ik realiseerde me dat ik uit de comfort zone van de juridische deskundigheid zou komen. In deze baan moet ik mijzelf laten zien op een manier waarvoor

ik niet ben opgeleid en reageren op situaties waarmee ik niet vertrouwd ben.”

Hoe voelt het na twee jaar?

“Nou, uit mijn comfort zone, dat is gelukt. Ik was nog geen drie weken voorzitter van het college van bestuur of

een voorgenomen fusie van de bètafaculteiten van de UvA en de VU werd tegengehouden door de medezeggenschap bij de UvA. De week erop barstte de affaire rond hoogleraar Peter Nijkamp los, die werd beschuldigd van zelfplagiaat. Kort daarna moest ik een besluit nemen over de reorganisatie van enkele afdelingen binnen de bètafaculteit met bezettingen door studenten tot gevolg. Een ingrijpend besluit, allereerst voor de mensen die erdoor werden geraakt,

maar ook voor de universiteit. Er was veel kritiek en boosheid, mensen die recht tegenover elkaar stonden, uit frustratie en zorg. Dat waren mijn eerste honderd dagen.”

Welkom in de werkelijkheid.

“Dat kun je wel zeggen. Ik heb geprobeerd rustig te blijven en niet meteen iets te vinden. Af en toe de tijd te nemen om na te denken. Ik heb ongetwijfeld ook fouten gemaakt, te snel gedacht dat ik wist hoe het zat. Het was zoeken, tasten, luisteren, praten.”

wetenschap: sinds 1999 was hij als hoogleraar internationaal ondernemingsrecht verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en vanaf 2005 aan de Universiteit van Amsterdam. In 2010 werd hij daarnaast hoogle- raar corporate governance aan de Duisenberg School of Finance. Sinds 1 december 2013 is Winter voorzitter van het college van bestuur van de Vrije Universiteit. Hij is daarnaast commissaris van Randstad Holding, het Koninklijk Concertgebouw en het Van Gogh Museum. Winter is getrouwd met Lokke Moerel, advocaat en partner bij Morrison & Foerster. Het stel heeft drie kinderen.

**“IN DEZE BAAN
ZOU IK UIT DE
COMFORT ZONE
VAN DE JURIDISCHE
DESKUNDIGHEID
KOMEN”**

WIE IS JAAP WINTER?

Jaap Winter (1963) studeerde rechtsgeleerdheid aan de Rijksuniversiteit Groningen en promoveerde aan dezelfde universiteit. Hij is specialist op het gebied van corporate governance en maakte onder andere deel uit van de commissie die aanbevelingen deed over goed bestuur in het bedrijfsleven (de commissie-Tabaksblat). Winter werkte lange tijd als advocaat bij De Brauw Blackstone Westbroek in Den Haag en Amsterdam. In 1997 werd hij benoemd als jurist van de Raad van Bestuur bij Unilever, waarvoor hij twee jaar naar Londen werd uitgezonden. In 2003 keerde hij terug als partner bij De Brauw. Hij combineerde de advocatuur met de

U zegt het lachend.

“Ja, je komt jezelf tegen. Dit is de rol die ik nu heb. Ik leer te aanvaarden dat ik het soms niet weet. Dat twijfel en zoeken bij leiderschap hoort. En dat je desondanks beslissingen moet nemen. Ook een rechter moet beslissingen nemen, maar over het algemeen ziet hij partijen daarna niet meer terug. Ik moet dagelijks keuzes maken die mensen raken, mensen met wie ik de volgende dag verder moet.”

FINANCIËLE CRISIS

Zelf blijven nadenken. Het is een van de belangrijkste lessen die zijn vader hem leerde. “Mijn vader zei altijd: ‘Als iets op zondag niet mag, mag het op maandag zeker niet’. Dat vond en vind ik een belangrijke les. Je moet je niet blindstaren op de dogmatiek van een regel. Soms is de achterliggende gedachte belangrijker. Dat geldt ook voor al die regels waarmee juristen dagelijks werken. Juristen moeten meer doen dan de regels netjes toepassen binnen de grenzen van de wet.”

Precies dat ging er fout in de financiële crisis, betoogde Winter begin dit jaar op het vijfde Landelijk Juridische Jaarcongres. “Als we alleen kijken of iets juridisch kan, zonder oog voor de maatschappelijke consequenties, dan falen we als juristen”, zei hij toen. Hij verwees daarbij onder andere naar de bankiers van Goldman Sachs die mandjes derivaten verkochten waarvan ze wisten dat die in waarde zouden dalen. Toen ze daarvoor ter verantwoording werden geroepen, reageerden ze dat ze geen enkele wet hadden overtreden. Veel juristen hadden dezelfde reflex. “Maar dat verweer voldoet niet”, vindt Winter. “Wij juristen bleven in de financiële crisis heel lang buiten schot, maar waar was onze integriteit? Wat hebben wij werkelijk gedaan om de problemen te voorkomen? Te weinig, mezelf inbegrepen. Ofwel we wisten dat financiële producten niet deugden en we deden niets. Of we wisten het niet en begrepen niet wat we regelden. In beide gevallen hebben we als beroepsgroep gefaald. Natuurlijk, juristen zijn maar mensen en

het verschijnsel van cognitieve dissonantie is ook ons niet vreemd. Als het zelfbeeld dat juristen hebben niet overeenkomt met de feiten, kunnen ze de feiten naar hun eigen werkelijkheid gaan kleuren. Juristen hebben, nog steeds, vaak het gevoel dat ze ver afstonden van de inhoudelijke beslissingen die hebben geleid tot de financiële

crisis. Hen is ook nooit gevraagd wat de gevolgen waren van de *credit default swaps* en de *collateralized debt obligations*. De juristen hebben alleen maar moeten beoordelen of deze producten binnen het raamwerk van de wetgeving pasten. Daardoor hebben ze lang de verantwoordelijkheid van zich af kunnen schuiven.”

U was zelf advocaat op het moment dat de financiële crisis uitbrak. Waarom hebt u er toen niets over gezegd?

“In het najaar van 2009 heb ik bij de opening van ons kantoor in Amsterdam ongeveer hetzelfde verhaal gehouden dat ik afgelopen januari hield. Ook toen heb ik het gehad over het begrip integriteit. Integriteit behelst meer dan het naleven van de regels, het gaat om het eren van je woord. Maar als de hele wereld een bepaalde kant op beweegt en daar heilig in gelooft, is het lastig je aan die beweging te onttrekken. Juist op dat moment moeten juristen de vraag stellen of het verstandig is die beweging te maken, ook met het oog op de gevolgen voor anderen. Juristen moeten oppassen dat ze niet bijdragen aan wat *regulatory crowding out* wordt genoemd; het volgen van de regels zonder nog na te denken over de gevolgen van je gedrag.”

ONDERNEMINGSRECHT

Jaap Winter is het middelste kind uit een gezin met drie zonen. Hij werd geboren in Stadskanaal waar zijn vader huisarts was. Zijn moeder hielp in de praktijk. Zijn beide broers werden arts. Winter wijdde zijn doctoraalscriptie aan het zelfbeschikkingsrecht van de patiënt. “Om aan mijn vader te laten zien dat ook juristen iets over de gezondheidszorg kunnen vinden.” Hij oriënteerde zich eerst op bedrijfskunde in Groningen, wat destijds nog een kopstudie was waarvoor een propedeuse in een ander vak nodig was. Het werd rechten. Het bleef rechten. De logica van het redeneren, de keuze voor bepaalde woorden en hun consequenties, het wegen en ordenen van argumenten, de verhouding tussen feiten en regels zetten hem aan het denken. “De manier waarop ju-

risten redeneren, argumentaties gebruiken en weerleggen boeide me. Het ging me goed af en dat maakte het natuurlijk nog leuker.”

Het ondernemingsrecht waarin Winter werd geschoold, ontwikkelde zich na zijn studie en promotie tot een gewild specialisme waarin de advocatuur zich razendsnel

**“INTEGRITEIT
BEHELST MEER
DAN HET NALEVEN
VAN DE REGELS,
HET GAAT OM HET
EREN VAN JE WOORD”**

specialiseerde. Winter schrijft die ontwikkeling toe aan de economische crisis van de jaren tachtig en de politieke maatregelen die daartegen werden genomen. De welvaartsstaat van weleer bleek onhoudbaar, de achtereenvolgende kabinetten Lubbers gingen bezuinigen en de overheid maakte zich kleiner. De markt kreeg juist ruimte en meer en meer bedrijven gingen naar de beurs. “En juist als je veel aan de markt overlaat, moet je juridisch veel regelen”, verklaart Winter. Het effectenrecht werd op een moderne, gedetailleerde leest geschoeid, met regels over voorwetenschap, beursgang en overnamebiedingen. Ook kwam er aandacht voor *corporate governance*: de verhoudingen tussen bestuur, toezicht en aandeelhouders.

TULPENMANIE

Tot 2001 ging het goed. Premier Wim Kok zette het privatiseringsbeleid van zijn voorganger Ruud Lubbers voort, het paarse kabinet ontmantelde de collectieve sector en vermarktte sectoren als de telecom, woningbouw en elektriciteit. De economie was *booming*, net als het ondernemingsrecht. In 2001 verschenen de eerste scheuren aan het firmament. De nieuwe economie droeg de kleren van de keizer: *dotcom* bleek een *bubble*. “Hoeveel moet je betalen voor een tulp?”, vraagt Winter retorisch, verwijzend naar de zeventiende-eeuwse tulpenmanie die leidde tot de ‘krach’ van 1637. “Als iedereen gelooft dat een partij tulpen steeds meer waard wordt, uiteindelijk zelfs evenveel waard is als een huis, valt er veel aan te verdienen. Totdat niemand er meer in gelooft. Dan gaat het mis.” Hetzelfde gebeurde min of meer met het aandeel van internetbedrijf World Online. Aanvankelijk schoten de koersen van internetbedrijven na een beursgang alleen maar omhoog. World Online was het eerste internetbedrijf waar de koers na de beursgang juist hard naar beneden ging. Het geloof in de waarde was weg.

ONDERHUIDSE WOND

Het duurde tot 2008 eer zich een nieuwe crisis aandiende. De val van de Amerikaanse zakenbank Lehman Brothers reet een onderhuids etterende wond open en legde een ziek systeem van financiële producten bloot die de hele wereld besmette. Dat de meeste bedrijven deze crisis hebben overleefd, noemt Winter bijzonder. “Een omzetverlies van dertig procent in enkele maanden tijd, wie overleeft

dat? Maar veel bedrijven hebben dat gedaan door zich creatief en ingrijpend aan te passen.” De financiële sector zelf ondervond de grootste gevolgen van de crisis. Zij wankelde door de bubble die ze zelf grotendeels had gecreëerd, tot en met frauduleuze constructies aan toe. Alleen met massieve staatssteun kon zij worden gered. Sindsdien krijgen vooral bankiers de wind van voren. Rond hun juridische adviseurs, die al die jaren in het kielzog van de banken richting Zuidas trokken, bleef het opvallend stil. Te stil, volgens Winter. “Er zijn twee reacties op een grote crisis als deze”, zegt de oud-advocaat. “De eerste is om je heen kijken wie je de schuld kunt geven anders dan jezelf. De tweede is gericht op het systeem; wat was er fout aan het systeem en hoe fiksen we dat? Dat zijn twee bijna emotionele reacties die voorbijgaan aan zelfreflectie. Ik herinner me nog dat op 15 september 2008, de dag dat Lehman Brothers failliet ging, de Duisenberg School of Finance werd geopend in de Beurs van Berlage. Ik was de eerste decaan van die school. Een week of zes later kwam Michael Jensen, een beroemde Harvard econoom, een lezing houden over integriteit. We zaten in de grote congreszaal van ABN Amro. Ter introductie stelde ik de aanwezigen de vraag wie van ons het veel beter zou hebben gedaan als we op de plekken hadden gezeten waar het mis was gegaan. Wie zou weerstand hebben geboden aan de grote krachten van de markt? Ik ben er niet zeker van dat ik die weerstand had kunnen opbrengen. Dat ik krachtig genoeg had kunnen zeggen dat we het helemaal verkeerd deden. Het is achteraf altijd makkelijk oordelen, vooral over anderen.”

PRAKTISCHE WIJSHEID

Om deze reflex in de toekomst te voorkomen, pleit Winter ervoor morele vraagstukken expliciet in de opleiding van juristen op te nemen. Nadenken over bijvoorbeeld Aristoteles’ deugdenleer is waardevol, zegt hij, vooral in de context van het actuele strafrecht, bestuursrecht of ondernemingsrecht. “In de grenzeloos gevarieerde werkelijkheid is praktische wijsheid nodig, het vermogen om onderscheid te maken naar gelang de context van de situatie. Dat vermogen is niet een kwestie van intellectueel begrijpen, maar vraagt oefening, fouten maken en daarvan leren.” Winter roept de juridische opleidingen op meer aandacht te schenken aan de maatschappelijke implicaties

“NEEM MORELE
VRAAGSTUKKEN
EXPLICIET
OP IN DE
OPLEIDING VAN
JURISTEN”

van het recht. “Veel mensen vinden dat de bestaande opleidingen te veel zijn gericht op de juridische techniek, op het toepassen van de regels en te weinig op het effect daarvan in de werkelijkheid. Voor dat laatste is ook andere kennis nodig, maar het blijkt moeilijk die kennis in het curriculum te integreren.” Het zogeheten civiel effect speelt daarbij een rol. Om toegelaten te worden tot de togaberoepen – rechtspraak, advocatuur en Openbaar Ministerie – moet een strak omljnd curriculum worden doorlopen, waarin de aandacht nagenoeg uitsluitend is gericht op het begrijpen van het positieve recht. “Daar zit een spanning”, zegt Winter. “Juristen, niet alleen in togaberoepen, moeten natuurlijk de basis van het recht beheersen, dat is hun vak. Maar het harnas van het civiel effect dreigt een soort juridische techneuten op te leveren die niet wordt geleerd verder te kijken dan de wet lang is.”

GESCHIEDENIS

Dat steeds meer wetenschappelijke opleidingen multidisciplinair onderwijs aanbieden, noemt Winter hoopvol. Hij voorziet een nieuwe toekomst voor de geesteswetenschappen die juist door de informatisering en digitalisering van de samenleving een belangrijke bijdrage kunnen leveren door te laten zien wat het betekent een mens te zijn. Zeker in een tijd waarin de complexiteit van regelgeving, procedures en systemen alleen maar toeneemt, is het belangrijk daar zicht op te houden. “De overheid heeft lang gehamerd op het belang van bètastudies en met succes, want steeds minder scholieren kiezen het profiel cultuur en maatschappij. Sommigen vinden zelfs dat het vak geschiedenis maar moet worden afgeschaft. Ik vind dat heel vreemd. Alsof het er niet toe doet hoe onze maatschappij is ontstaan en zich heeft ontwikkeld. Zonder enig besef van wat er is geweest en hoe we hier zijn gekomen, kunnen we er zeker van zijn dat we fouten blijven herhalen. Dat is maatschappelijk onaanvaardbaar.”

SOCIALE WETENSCHAP

Winter verzet zich tegen het principe dat wetenschappelijk onderzoek een onmiddellijk meetbaar maatschappelijk voordeel moet opleveren (valorisatie). “Alsof het waardevoller is om meteen een contract te kunnen opstellen dan om na te denken over rechtvaardigheid of maatschappelijke consequenties van regelgeving. Het eerste is wellicht tastbaarder, maar zonder het tweede kunnen we het niet stellen. Het recht is ook een sociale wetenschap.



Het gaat over de manier waarop mensen een samenleving inrichten en relaties met elkaar aangaan en hoe het recht bijdraagt aan een aanvaardbare ordening. Ik zou willen dat rechtenstudenten leren hoe ze als mens zelf kritisch kunnen blijven, juist in hun beroepsbeoefening. Als we dat niet doen, houden we alleen nog maar regels, systemen en processen over en juristen die daarin als *automatons* bewegen. Dat gaat uiteindelijk ten koste van menselijke waarden en inspiratie.” ■