



De ArgumentenFabriek

W.G.-plein 478
1054 SH Amsterdam
tel + 31 20 412 4001
fax + 31 20 689 9088
www.argumentenfabriek.nl
info@argumentenfabriek.nl

Aan:
Commissie Van Manen
Postbus 20401
2500 EK Den Haag

Betreft:
Commentaar op voorstel tot herziening van de Corporate Governance Code

Datum:
3 april 2016

Geachte heer Van Manen, geachte commissieleden,

Vriendelijk dank voor de uitnodiging commentaar te leveren op het voorstel tot herziening van de Corporate Governance Code. Goed bestuur, en dan vooral het nemen van goede beslissingen, is een onderwerp dat ons op De Argumentenfabriek na aan het hart ligt. We maken daarom graag gebruik van deze consultatiefase. We hopen van harte dat u onze kritiek ter harte zult nemen. Dat de Code-Van Manen, of de bijbehorende guidance, er nog beter van moge worden.

Met vriendelijke groet,

Kees Kraaijeveld
Directeur

Bijlage 1: Commentaar De Argumentenfabriek

De Argumentenfabriek bv
Kamer van Koophandel 34360332
BTW NL 8215.91.988.B.01
bankrekening 78.13.51.073
Triodos Bank N.V. te Zeist



Commentaar De Argumentenfabriek

1. Wat is de aanleiding voor het schrijven van dit commentaar?

Wat zijn de waarden en normen van goed ondernemingsbestuur? Nederlandse beursvennootschappen proberen sinds 2003 deze vraag voor zichzelf te beantwoorden in de Corporate Governance Code. De commissie-Van Manen heeft in mei 2015 opdracht gekregen deze Code te actualiseren. Op 11 februari 2016 heeft de commissie een voorstel tot herziening gepubliceerd en een consultatieperiode van acht weken afgekondigd waarin iedereen is uitgenodigd commentaar te leveren. Het is de bedoeling dat de definitieve herziene Code van kracht wordt per 1 januari 2017.

2. Waarom commentaar van De Argumentenfabriek?

De Argumentenfabriek is een onafhankelijk analysebedrijf gevestigd in Amsterdam. Helder denken voor een betere toekomst, dat is onze missie. We helpen organisaties complexe vraagstukken het hoofd te bieden door het ontwerpen en begeleiden van denkwerk en het visualiseren van de structuur van de vraagstukken op onder andere Argumentenkaarten, Strategiekaarten, Cultuurkaarten en Waardenkaarten.

Hoe kom je binnen een organisatie tot goede besluiten? Dat is de vraag die ons al tien jaar bezig houdt. Helder, gestructureerd denkwerk is een eerste vereiste, hebben we gemerkt. Gaandeweg zijn we dankzij onze klanten de noodzaak gaan inzien van wat we 'inclusieve besluitvorming' noemen. Inclusieve besluitvorming is het nemen van beslissingen rekening houdend met alle relevante belanghebbenden en alle relevante argumenten, zowel voor als tegen. Deze manier van verantwoord en transparant beslissingen nemen, sluit goed aan bij het gedachtegoed dat is verwoord in de Code en in de Europese Richtlijn 2014/95/EU.

Argumenten zijn essentieel voor het nemen van verantwoorde beslissingen. We hebben de afgelopen jaren met onze klanten vele tientallen Argumentenkaarten gemaakt. Argumentenkaarten zijn fraai vormgegeven overzichten van alle argumenten voor en tegen een bepaald vraagstuk. Een Argumentenkaart is een behulpzaam instrument om mentaal grip te krijgen op complexe besluitvorming. Maar met argumenten alleen kom je er niet.

Nadat je de argumenten in kaart hebt, is het van belang expliciet te maken op basis waarvan bestuurders bepaalde argumenten zwaarwegend vinden en andere argumenten juist niet. Als we doorvragen op waarom iemand een argument belangrijk vindt, komen we altijd uit op waarden. Waarden zijn woorden waarmee mensen uitdrukking geven aan wat ze wensen. Denk aan termen als rechtvaardigheid, loyaliteit, vrijheid of hiërarchie, maar ook meer praktische zaken als nutsmaximalisatie, het voortbestaan van de onderneming, of procedurele kwaliteit. De praktijk leert dat waarden een stuk lastiger te verwoorden zijn dan argumenten. Bestuurders zijn niet gewend waarden te expliciteren. Geen wonder. Ze zijn er zelden in geschoold en hebben nergens geleerd waardenvoorkeuren te herkennen (niet bij zichzelf, ook niet bij anderen).

Waarden zijn belangrijk, dat inzicht is - mede door de kredietcrisis - alom aanvaard. Toch heerst in de bestuurskamers nog een zekere waardenblindheid. 'Value driven management' en 'Value based governance' mogen dan populaire termen zijn, veelal weten bestuurders en commissarissen niet wat ze onder die vage term 'waarden' moeten verstaan.



Het is opmerkelijk: Waarden zijn ‘in’, maar de theoretische basis voor het denken over waarden ontbreekt. Vraag maar eens aan een bestuurder of commissaris op basis van welke waardentheorie of aan de hand van welk waardenmodel hij of zij oordeelt.

Het ontbreekt bij bestuurders overigens niet alleen aan kennis over waarden. We zien in bredere zin een gebrek aan inzicht in de feilbaarheid van het menselijk brein en de vele biases die goede besluitvorming in organisaties bedreigen. Denk aan bekende denkfouten: *recency-effect*, *sunk cost fallacy*, *confirmation bias* of de *narrative fallacy*.

Behalve gebrek aan kennis zien we ook een gebrek aan waardencompetenties. Daarbij gaat het vooral om gebrek aan inlevingsvermogen en sensitiviteit voor waardenhiërarchieën die afwijken van de eigen, veelal impliciete, voorkeuren. Dit leidt niet alleen tot minder goede besluitvorming, maar ook tot conflicten, waarbij de onderliggende waardenconflicten niet of nauwelijks bespreekbaar kunnen worden gemaakt.

Inclusieve besluitvorming vergt, behalve kennis en kunde, ook een organisatiecultuur waarin ruimte is voor waardenpluriformiteit. Anders gezegd: openheid is een noodzakelijk voorwaarde voor goed bestuur, zoals de commissie stelt in 2.5.1.

Waarden doen er toe. Daarom brengen we bij De Argumentenfabriek niet alleen argumenten maar ook waarden in kaart en hebben we ons de afgelopen jaren verdiept in de waardenleer (axiologie).

Omdat we zijn gespecialiseerd in besluitvormingsprocessen heeft goed bestuur vanzelfsprekend onze warme belangstelling. Het doet ons deugd dat de commissie-Van Manen in het voorstel voor herziening van de Code aandacht heeft voor organisatiecultuur, voor diversiteit en voor waarden.

Vanuit axiologisch perspectief kunnen er op deze thema's, en vooral wat betreft de verbinding tussen deze thema's, een aantal zaken beter. De lat ligt hoog, maar kan nog hoger. Vandaar dat we besloten hebben om gebruik te maken van de geboden gelegenheid commentaar te leveren.

3. Commentaar: Wat is er goed aan het voorstel tot herziening?

Laten we beginnen met een welgemeend compliment voor het werk van de commissie. Het voorstel tot herziening is een stevige stap vooruit voor de Corporate Governance in Nederland, zowel inhoudelijk als formeel. We onderstrepen hierbij graag enkele positieve punten die er vanuit ons perspectief uitspringen.

Inhoudelijk:

- Focus op lange termijn is goed;
 - o Dit biedt tegenwicht tegen de ingebakken bijziendheid van het menselijke brein en de bijbehorende neiging om te veel op de korte termijn te focussen.
- Expliciete aandacht voor organisatiecultuur is goed;
 - o Om werkelijk tot goed bestuur te komen is verandering nodig. Organisatieverandering zonder cultuurverandering is niet mogelijk. Bestuurders moeten expliciet verantwoordelijk zijn voor het vormen, implementeren en voorleven van de gewenste cultuur. Zoals de commissie zelf schrijft: cultuur is een van de drijvende krachten voor een effectieve werking van corporate governance.
- Meer expliciete aandacht voor diversiteit is goed;



- Inclusieve besluitvorming vereist diversiteit, oftewel een open en oplettend oog voor diverse belanghebbenden, argumenten en waarden.
- Grotere bewustwording onder bestuurders en commissarissen van de maatschappelijke context is van belang.
- Diversiteit in de samenstelling van de raad van bestuur en de raad van commissarissen met betrekking tot onder meer geslacht, leeftijd, nationaliteit en expertise kan helpen de blik te verruimen.
- Het is goed de best practice bepaling over diversiteit uit te breiden naar het bestuur.
- Expliciete aandacht voor de permanente ontwikkeling van bestuurders en commissarissen is goed;
 - De taak van de commissaris ontwikkelt zich snel, dit vergt ontwikkeling van kennis en competenties.
 - Specifiek: verantwoordelijk zijn voor de cultuur van een organisatie vereist dat commissarissen en bestuurders kennis hebben over de cultuur, de waarden en het gedrag binnen de vennootschap.

Formeel:

- Thematische indeling werkt goed;
- Het idee de code elke drie jaar te actualiseren is goed;
- Het idee om een voorstel tot herziening voor te leggen in een consultatieperiode is goed.

4. Commentaar: Wat kan er beter aan het voorstel tot herziening?

Als gezegd: Het doet ons deugd dat de commissie-Van Manen in het voorstel voor herziening van de Code veel aandacht heeft voor diversiteit, organisatiecultuur en waarden. De vraag naar de samenhang tussen deze belangrijke aandachtspunten wordt door de commissie niet expliciet beantwoord. Dit terwijl juist daar, vanuit axiologisch perspectief bezien, de crux zit voor het verder verbeteren van de corporate governance door het vergroten van de inclusiviteit van de besluitvorming in de besturen en de raden van commissarissen.

We richten onze suggesties voor verbetering op de volgende drie delen van de Code:

- Best practice bepaling 2.1.5 Diversiteit
- Best practice bepaling 2.4.4 Introductieprogramma commissarissen
- Principe 2.5 Cultuur

Best practice bepaling 2.1.5 Diversiteit

Het is goed dat de Commissie-Van Manen raden van commissarissen vraagt diversiteitsbeleid op te stellen. De focus van het voorgestelde diversiteitsbeleid is in het voorstel tot wijziging flink verbreed. Dat is winst. Maar het kan beter. Vanuit axiologisch perspectief is de invulling van diversiteit nog altijd te beperkt. Diversiteit behelst meer dan de *personele samenstelling* van het bestuur en de raad van commissarissen. De genoemde aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht, achtergrond en ervaring, zijn belangrijk, maar met oog op de gewenste inclusiviteit van de besluitvorming is meer nodig.

Inclusieve besluitvorming brengt met zich mee dat besturen en raden van commissarissen in staat zijn in hun beslissingen rekening te houden met alle

belanghebbenden, met alle relevante argumenten én met alle relevante waardenhiërarchieën.

Wanneer de Code spreekt over de ‘voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit’, dan hoort daar dus ook bij dat bestuurders en commissarissen diverse waardenhiërarchieën vertegenwoordigen of dat ze minimaal beschikken over de kennis en de competenties om de diverse in de samenleving voorkomende waardenhiërarchieën te herkennen, daadwerkelijk serieus te nemen en mee te nemen in hun besluitvorming. Gelijk-gestemdheid in waarden is vergelijkbaar met een raad van bestuur die alleen uit mannen bestaat: het staat goede besluitvorming in de weg. Bestuurders zullen zich moeten verdiepen in de waardenleer én beseffen dat hun eigen waardenset doorgaans niet alle relevante waarden bevat.

Hieruit volgt dat de best practice bepaling 2.1.5 concreet beter wordt door bij de opsomming van ‘voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit’, expliciet naar ‘waardenvoorkeur’, ‘waardenhiërarchie’ of ‘achtergrond inzake waarden’ te verwijzen.

Best practice bepaling 2.4.4 Introductieprogramma commissarissen

Het is goed dat alle commissarissen na benoeming een ‘op de functie toegesneden’ introductieprogramma moeten volgen en dat daarbij in ieder geval aandacht moet zijn voor de cultuur van de vennootschap. Vanuit onze ervaring is met het oog op goed bestuur nodig dat er in introductieprogramma in elk geval ook aandacht is voor;

- Kennis over inclusieve besluitvorming
- Kennis over de rol van argumenten en waarden in besluitvorming
- Kennis over waardentheorie en tenminste een of meerdere waardenmodellen
- Kennis over de feilbaarheid van het menselijk brein en de valkuilen die deze feilbaarheid met zich meebrengt voor goede besluitvorming.
- Kennis over de organisatorische ingrepen die nodig zijn om de hierboven genoemde feilbaarheid van het brein bewust tegen te gaan.
- Metacognitieve vaardigheden die nodig zijn om de hierboven genoemde feilbaarheid van het brein bewust tegen te gaan.
- Waardencompetenties, zoals inlevingsvermogen en sensitiviteit voor andersoortige waardenhiërarchieën en het leren omgaan met waardenconflicten.
- Culturele competenties, waaronder aandachtig kunnen luisteren en doorvragen. Culturele competenties zijn onmisbaar als bestuurders en commissarissen daadwerkelijk principe 2.5 uit de nieuwe code willen voorleven. Daarom mag in het introductieprogramma aandacht voor deze competenties niet ontbreken.
 - We lichten toe: De voor goed bestuur benodigde cultuur van openheid vergt behalve kennis van organisatieculturen, ook de nodige competenties. In paragraaf 2.5.1, de eerste bepaling onder het principe Cultuur, stelt de commissie nadrukkelijk dat het bestuur en de raad van commissarissen ‘een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid stimuleren’. Ook de te nemen ‘maatregelen om tegenspraak te faciliteren’ en de ‘onderlinge dialoog’ te bevorderen zijn prijzenswaardig, maar vergen ook competenties die niet iedere bestuurder of commissaris zomaar heeft. Hetzelfde geldt voor de in 2.5.3 gestelde eis dat het bestuur ‘de juiste toon aan de top’ zet en voorbeeldgedrag toont.

Hieruit volgt dat de best practice bepaling 2.4.4 concreet beter wordt door bij de aandachtspunten voor het introductieprogramma ook expliciet te verwijzen naar ‘de kennis en competenties die nodig zijn voor inclusieve besluitvorming, het stimuleren van openheid & aanspreekbaarheid en het tonen van voorbeeldgedrag’.

Principe 2.5 Cultuur

Het belang van organisatiecultuur voor goed bestuur is niet makkelijk te overschatten. We juichen het toe dat Commissie van Manen het principe Cultuur aan de code heeft toegevoegd. Ook de invulling van cultuur is goed. Een cultuur van openheid is een noodzakelijke voorwaarde voor goed bestuur. Achteraf bezien is het opmerkelijk dat termen als ‘cultuur’, ‘openheid’ en ‘aanspreekbaarheid’ in de huidige code van Frijs niet voorkomen.

Wat kan er nog beter aan de paragraaf over Cultuur? Het belangrijkste verbeterpunt is dat de formulering die nu is gekozen suggereert dat cultuur iets is dat je eenmalig implementeert. We verwijzen naar 2.5.3, daar staat in vijf stappen operationeel in feite het volgende voorgeschreven: i. Gij stelt gezamenlijke waarden vast; ii Gij stelt een gedragscode op en publiceert deze op uw website; iii. Gij draagt zelf de cultuur uit; iv. Gij controleert de implementatiemaatregelen van de cultuur; en v. Gij opent een meldpunt voor culturele misstanden.

Dat is een mooi lijstje actiepunten, dat de meeste bestuurders en commissarissen prima kunnen uitvoeren en afvinken. Maar daarmee is de cultuur nog niet veranderd en, belangrijker nog, daarmee is het besef nog niet doorgedrongen dat cultuur iets is wat je moet blijven doen, niet iets wat je eenmalig vaststelt en op je website publiceert.

Dit laatste punt, dat bestuurders het expliciteren van de eigen organisatiecultuur opvatten als is een eenmalige exercitie, is een reëel risico. Paragraaf 2.5.3. doet denken aan een bestuursvoorzitter die ons laatst vroeg: ‘Zeg, als ik jullie nou die Cultuurkaart laat maken, ben ik dan van het gezeur af, of begint dit over een paar jaar weer?’. Het antwoord was: het ‘culturgezeur’ zal nooit meer ophouden. Een gezonde organisatiecultuur vergt georganiseerde permanente zelfreflectie.

Een tweede punt van aandacht betreft de altijd aanwezige principiële spanning tussen ‘inbedding van de cultuur’, met de bijbehorende explicitering van waarden, normen en gedragscodes enerzijds en aan de andere kant de vereiste openheid en diversiteit. Bewust omgaan met deze principiële spanning betekent tenminste dat elke expliciet gemaakte organisatiecultuur periodiek herzien zal moeten worden.



Uit het bovenstaande volgt dat Principe 2.5 concreet beter kan. Denk hierbij aan de volgende tekstuele verbeteringsuggesties:

2.5.1.: Stimuleren openheid & aanspreekbaarheid

- ‘tussen bestuurders en commissarissen’ vervangen door: ‘, zowel onderling als binnen de vennootschap’.
- ‘om een onderlinge dialoog te bevorderen.’ Wordt: ‘om een *permanente* onderlinge dialoog te bevorderen.’

2.5.3.: Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur

- ‘voor de inbedding van de cultuur in de onderneming.’ Wordt: ‘voor de inbedding *en het onderhoud* van de cultuur in de onderneming.’
- ii. ‘stelt een gedragscode op’ Wordt: ‘stelt periodiek een gedragscode op.’ Of ‘stelt een gedragscode op en herzielt deze elke drie jaar.’ (elke drie jaar, net als de code zelf)
- iv. ‘voor de inbedding van de cultuur;’ Wordt: ‘voor de inbedding *en het onderhoud* van de cultuur.’

2.5.4.: Medezeggenschap

- ‘ook gesproken over gedrag en cultuur’ Wordt: ‘ook gesproken over gedrag en cultuur en wordt de toestand van de organisatiecultuur periodiek geëvalueerd.’