



**Reactie Missing Chapter Foundation
op de Nederlandse Corporate Governance Code – voorstel voor herziening**

6 april 2016

Geachte heer van Manen,

Met veel plezier sturen we u hierbij vanuit de Missing Chapter Foundation (MCF) onze reactie op de Corporate Governance Code.

MCF verbindt de hulpvragen en dilemma's van organisaties (doorgaans bedrijven) met de creatieve, intuïtieve en zuivere denkkraft van kinderen. Zo hebben we in meer dan 50 toonaangevende bedrijven een Raad van Kinderen geïnstalleerd. Via een gedegen methodologie van 6 stappen denken kinderen mee met de strategische dilemma's van deze bedrijven, dilemma's die veelal gaan om gedrag, vertrouwen en de interactie met de samenleving. Het bedrijf formuleert een strategisch dilemma; de kinderen doen daar grondig onderzoek, gaan erover in gesprek met de Raad van Bestuur en deze legt op hun beurt weer verantwoording af aan hun Raad van Kinderen wat ze en de adviezen gaan doen. Zij begrijpen heel goed dat niet alles wordt geïmplementeerd maar willen wel horen waarom niet.

Wij sturen onze reactie op de Code dan ook op basis van onze praktijkervaring met veel verschillende bestuurders en heldere inzichten van kinderen. Onze reacties richten zich met name op het gebied van gedrag / cultuur en terminologie:

- Wij werken met name met kinderen tussen de 8 en 12 jaar oud; dit is de leeftijd waarin ratio en intuïtie *aligned* zijn. Wij menen dat deze alignment een belangrijke basis is van het gedrag en het inschattingsvermogen dat nodig is voor goed bestuur. De Raden van Kinderen zijn bevestigend dat we veel van kinderen kunnen leren, als de vraagstelling maar helder is.
- Kinderen houden ons ook een spiegel voor over terminologie die nodig is om afspraken en regels tot leven te brengen. Voor het draagvlak en de naleving van de Code lijkt het ons van belang dat mensen er ook echt iets bij voelen; niet dat het loze woorden op papier blijven. Wij hebben onze reacties daarom ook zo bondig mogelijk gehouden.

Wij wensen u veel succes met het verwerken van de ongetwijfeld uiteenlopende reacties. Vanuit transparantie van het consultatieproces zou een toelichting op wat met reacties wordt gedaan (ook waarom iets niet als relevant wordt gezien), bijzonder welkom zijn.

Principe 1.1 Lange termijn waarde creatie

- Lange termijn waarde creatie is de ruggengraat van iedere onderneming en dus van de Code. Het roept de fundamentele vraag op: wat is lange termijn? Wie bepaalt of en wanneer iets 'lange termijn' is? Voor wie ondernemen we – voor het belang van mensen die nu leven of voor de generaties die na ons komen?
- Lange termijn vraagt om meer toelichting en duiding, om misverstanden te voorkomen. Want juist de worsteling en spanning tussen korte termijn *gains* en lange termijn *value* ligt aan de basis van veel *governance* misstappen. Wij menen dat 'lange termijn' betekent dat er vanuit de volgende generaties wordt gedacht; niet vanuit het nu, waardoor er helderheid ontstaat wat lange termijn echt betekent. Het kompas voor beslissingen van nu (en dus de Code) zou dus aangestuurd moeten worden door wat toekomstige generaties nodig hebben voor een goed leven; niet wat wij nu nodig hebben.
- Wij zien dit punt dan ook graag verhelderd in de nieuwe tekst.

1.1.3. Verantwoording

- Voortbouwend op bovenstaande punten menen wij dat de tijd rijp is dat ondernemingen structureel verantwoording gaan afleggen aan de mensen die zullen moeten leven met de consequenties van beslissingen nu. Het is dus niet meer dan logisch om kinderen en jongeren nu structureel te betrekken in besluitvorming.
- Wij zien dit punt dan ook graag in de Code terug.

Principe 1.6 Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant

- Een Raad van Kinderen heeft een van de grote accountancykantoren geadviseerd over hoe zij het vertrouwen weer kon terugwinnen van klanten. Kernadvies was dat vertrouwen niet alleen gaat over wat ze doen, maar ook 'wie ze zijn'. Dit heeft dus alles te maken met een cultuur van zelfreflectie, eerlijkheid, openheid en transparantie. Met andere woorden, de bepalingen over cultuur zijn even zozeer van toepassing op de externe accountant.
- Aanbeveling: zet een 'culture check' als onderdeel van de selectie van de externe accountant.

Principe 2.1 Samenstelling en omvang

2.1.1 – 2.1.4 Profielschets / deskundigheid

- Als cultuur / gedrag zo belangrijk is vanuit de top (zie 2.5), dan zou dit moeten terugkomen in de profielschets (zie 2.1.1). De bestuurders brengen immers de beoogde cultuur van openheid en aanspreekbaarheid in de praktijk. Deze aspiraties zouden naar profielschets moeten worden doorvertaald. Criteria zijn o.a. open, niet defensief, aantoonbaar voorvechter van transparantie, vertrouwen inboezemen etc.
- Ook hier is belangrijk te weten wat de bestuurders verstaan onder 'lange termijn waarde-creatie'.

2.1.5 Diversiteit

- In dit artikel mist diversiteit in culturele achtergrond.
- De Code zou meer richting moeten geven omtrent diversiteit, zeker ook omdat diversiteit alles te maken heeft met cultuur: een diverse samenstelling van besturen maar ook de groep werknemers is doorgaans van een positieve invloed op de cultuur van een organisatie. Het leren toelaten van verschillende invalshoeken en referentiekaders draagt bij aan een open dialoog; de basis van een cultuur van 'openheid en aanspreekbaarheid' die de Code voor ogen heeft.
- Verjonging van besturen is cruciaal om organisaties toekomst-bestendigheid te maken. Wat mist is de wederkerigheid van diversiteit: het actief toelaten van anders-denkenden werkt alleen als de reeds zittende mensen tegelijkertijd (een deel van) hun eigen manier van denken tegen het licht durven houden en/of loslaten.
- Aanbeveling: toets nieuwe bestuurders / top management op hun intrinsieke motivatie om diversiteit als onderdeel van de cultuur te omarmen.

2.3.6 Voorzitter

- Een omslag in cultuur en gedrag komt alleen als het door alle lagen heen doorleefd wordt. De voorzitter van de Raad van Commissarissen zou ook moeten toezien op het naleven van cultuur en gedrag. Door het hier ook op te nemen wordt 'cultuur' een horizontaal en breed gedragen onderwerp dat in alles wordt meegenomen. Het staat niet op zichzelf, niet een op zichzelf staand. Gedrag is wezenlijk en kan nooit in de praktijk worden gebracht wanneer het als 'ticking the box' wordt neergezet.

2.4.4 Introductieprogramma Commissarissen

- Een inhoudelijke, gefaciliteerde sessie met kinderen en jongeren over lange termijn waarde-creatie zou onderdeel moeten zijn van het introductieprogramma.
- Wie ziet er op toe dat de voorzitter van de raad van commissarissen het introductieprogramma volgt?
- We zien het enorme belang en de invloed van de groepsdynamiek waarin de individuele bestuurder zich beweegt.
- Aanbeveling: de Raad van Commissaris leert (via bijvoorbeeld een rollenspel) hoezeer de impliciete / expliciete groepsdynamiek van invloed kan zijn op bewustwording en gedragsverandering.

Principe 2.5 Cultuur

- Gezien het belang van dit onderdeel vinden we deze bepalingen erg mager en het komt statisch over. Cultuur en gedrag gaan over gevoel, intuïtie en het intrinsiek gemotiveerd zijn om het juiste te doen.
- We missen hier drie essentiële noties: vertrouwen, veiligheid en zich vrij voelen. Dit zijn randvoorwaarden voor een positieve en constructieve interactie tussen mensen.
- Wie bewaakt het morele kompas van de organisatie? Een toets van buitenaf is van grote toegevoegde waarde. Maak de link met diversiteit.

2.5.1 Stimuleren openheid & aanspreekbaarheid

- Aanspreekbaarheid gaat altijd hand in hand met aanspreekgedrag. Dit laatste begrip vraagt om expliciete vermelding.
- Bij beide begrippen is het lastig om concreet een voorstelling van te maken wat dan nou in de praktijk betekent.
- Hier mist het begrip vertrouwen, dat aan de basis ligt van openheid. Het expliciet maken dat fouten niet noodzakelijkerwijs verkeerd zijn, zou een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan meer openheid, aanspreekbaarheid en aanspreekgedrag.
- Aanbeveling: gebruik meer terminologie van echte emoties en gevoelens.

2.5.4 Medezeggenschap

- Zie reactie op principe 1.1 (bestuurders).
- Aanbeveling: het installeren en actief omarmen en strategisch inzetten van een Raad van Kinderen.

Principe 3.1 Beloningsbeleid bestuur

- Wie bepaalt of het eenvoudig en transparant is? Een toets van buitenaf is van grote toegevoegde waarde. Een Raad van Kinderen zou hier goed inzicht in kunnen geven.