

Corporate Governance is in de problemen?

Introductie/ aanleiding

De Monitoring Commissie Corporate Governance (de "Commissie") heeft op 11 februari jl. een voorstel gedaan voor herziening van de Corporate Governance Code (de "Code"). De Code richt zich op het stimuleren van goede governance bij Nederlandse beursvennootschappen, maar wordt ook gevolgd door andere branches. Het doel van de Code is het met of in relatie tot wet- en regelgeving bewerkstelligen van een deugdelijk en transparant stelsel van checks en balances binnen Nederlandse beursvennootschappen en het daartoe reguleren van de verhoudingen tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering/aandeelhouders.

De Commissie wil de Code herzien met het oog op recente ontwikkelingen zoals de grotere nadruk op ESG, duurzame corporate governance, een veranderende tijdgeest en enkele wetswijzigingen. Deze ontwikkelingen zijn aanleiding geweest voor de Commissie om in overleg met de schragende partijen voorstellen te doen voor het actualiseren en nader duiden van de Code. De Commissie heeft deze voorstellen in het consultatiedocument gepresenteerd. Alle schragende partijen en andere stakeholders en geïnteresseerden zijn uitgenodigd om een reactie uit te brengen op dit consultatiedocument en deel te nemen aan het publieke debat over de actualisatie van de Code. Het doel van deze uitnodiging is om met de verkregen input en bevindingen uit de consultatiefase te komen tot een actualisatie van de Code.

Ten behoeve van deze dialoog over de actualisatie van de Code maak ik graag gebruik van de gelegenheid die geïnteresseerden geboden wordt om een reactie te geven op de voorstellen van de Commissie. Hoewel ik de voorstellen een grote verbetering vind ten opzichte van de vorige Code zijn de voorstellen van de Commissie mijns inziens niet ambitieus genoeg. De voorstellen zouden ambitieuzer moeten zijn met betrekking tot de volgende twee specifieke doelen:

- Het voorkomen van debacles via het ontwikkelen van een gezonde governance cultuur en daarmee een gezondere organisatiecultuur;
- Stimuleren van langetermijnwaardcreatie die de verschillende en conflicterende stakeholdersbelangen meer expliciet balanceert.

De oorzaak dat de voorstellen mijns inziens niet ambitieus en effectief genoeg zijn, is omdat de formulering van de Code teveel in het midden laat wat 'goede governance' precies is, wat men bedoelt met een transparant stelsel van 'checks en balances' en wie nu eigenlijk bepaalt of 'best practices' ook werkelijk best practice zijn. Wanneer ik deze vragen probeer te beantwoorden op basis van mijn (wetenschappelijke) onderzoek en werk in de praktijk, blijkt dat er veel ambiguïteit en verschil van denken over governance te constateren is en er veel ruimte voor interpretatie maar dus ook voor miscommunicatie, 'het ongezegde', denkfouten, blinde vlekken en defensiviteit ontstaat.

In onderstaande reactie doe ik een aantal concrete suggesties ter verbetering van de Code en licht daarna deze suggesties toe.

Suggesties

- Neem expliciet in de Code op dat de mens van nature irrationeel en defensief handelt, ook als alles goed lijkt te gaan, en dat commissarissen expliciete afspraken dienen te maken hoe ze met deze menselijke beperking willen omgaan;
- Richt de Code in plaats van naar de huidige thema's in naar de kerntaak van de commissarissen en bestuurders, namelijk naar besluitvormingsprocessen en strategische besluiten en de governance-dilemma's die ze tijdens deze besluitvormingsprocessen ervaren;
- Benoem expliciet het risico op tijdgebrek bij besluitvormingsprocessen;
- Benoem expliciet het risico van de president-commissaris/voorzitter die zich gedraagt als een leider in plaats van primus inter pares. Door een te groot gepercipieerd machtsverschil tussen de voorzitter en de overige commissarissen, kan deze machtsongelijkheid leiden tot gebrek aan tegenspraak en gebrekkige en eenzijdige besluitvorming en gebrekkig besluitvormingsproces;
- Benoem expliciet de grootste factoren die het besluitvormingsproces hinderen namelijk: blinde vlekken, defensiviteit, groupthink, zonnekoninggedrag, netwerkcorruptie, macht, relationeel conflict, informele besluitvormingsprocessen (op de parkeerplaats), coalitievorming;
- Stimuleer het expliciteren van besluitvormingsnormen ter voorkoming van groupthink en relationeel conflict en ter stimulering van cognitief en functioneel conflict;
- Benoem het belang van het expliciet bespreken van het functioneren en de geschiktheid van de bestuurder EN de voorzitter gerelateerd aan de strategische uitdagingen van de organisatie (zijn het de juiste mensen op de juiste plek op de juiste tijd);
- Stimuleer dat bestuurders feedback geven aan de raad als geheel en de individuele commissarissen;
- Stimuleer dat commissarissen de cultuur observeren en direct met stakeholders in gesprek gaan zodat de commissarissen zelf kunnen beoordelen wat de cultuur in de organisatie is;
- Vervang het 'pas toe of leg uit' principe door het 'leg uit hoe omgegaan wordt met verschillende governance-dilemma's'. Wanneer de Code specifiek maakt met welke typische dilemma's raden in de praktijk te maken krijgen, zal dit automatisch zorgdragen voor een minder normatieve 'taal' en de suggestie wegnemen dat er überhaupt sprake is van een best practice.
- Benadruk dat elke organisatie en elke governance-structuur aangesloten moet zijn bij wat er op dat moment nodig is (situationeel governance; agency, stewardship of de dialoog)¹;
- Streef bij diversiteit niet alleen naar culturele en genderdiversiteit, maar ook naar diversiteit in karaktertypes (cognitieve diversiteit), omdat diversiteit van cultuur en gender geen garantie is op verschillende perspectieven op governance-dilemma's. Op basis van de raden die we nu hebben getest, hebben we nog geen aanwijzingen dat vrouwen qua karakter (cognitie) verschillen van mannen.

¹ Engbers M., 2022, Hoe conflicten voorkomen in de boardroom, Goed Bestuur en Toezicht.

Achtergrond uitspraken

Naar aanleiding van het promotieonderzoek over ‘de invloed van het ongezegde op de besluitvorming in de boardroom’ (afgerond in 2020)², heb ik de afgelopen zeven jaar inzicht gekregen in de besluitvormingsprocessen in de boardroom. Ook als zelfevaluator en RvC-begeleider heb ik inmiddels veel ervaring met deze besluitvormingsprocessen. Als docent bij de registercontrollersopleiding aan de VU begeleid ik bovendien al zeven jaar jaarlijks een zestigtal studenten werkzaam bij corporates en publieke organisaties bij het onderzoeken van de kwaliteit van het strategische besluitvormingsproces ten aanzien van langetermijnwaardecreatie.

Inmiddels heb ik het boek ‘Onder Commissarissen’ over de invloed van het ongezegde op de besluitvorming in de boardroom geschreven³. Dit boek wordt door veel commissarissen en bestuurders gelezen (al 5000 exemplaren gedrukt). Het gesprek met mensen in de verschillende rollen die zich bezighouden met governance (voorzitters, commissarissen, bestuurders, externe toezichthouders, CFO’s, secretarissen, beleidsmakers en wetenschappers) maakt dat ik mij continu verdiep in de verschillende manieren van denken over governance die vaak samenhangen met de specifieke rol die iemand speelt. Wat daarbij opvalt is dat deze actoren of rollen voornamelijk voorbewust, routinematig - op basis van voor *vanzelfsprekend aangenomen, aannames*, - handelen. Deze aannames en het bijbehorende gedrag zijn veelal ingegeven door de formele en informele regels. Compliance en cohesie lijken daarbij de voornaamste drijfveren te zijn, terwijl diversiteit en inclusie het onderspit lijken te delven.

Via het actief onderzoeken van ‘de boardroomcultuur’ en het verschil tussen de ‘aangehangen waarden’ (hoe men praat over governance) en ‘de waarden in actie’ (het werkelijke gedrag) heb ik ontdekt dat veel van deze ‘manier van denken’ direct herleid kan worden naar de principes en ‘best practices’ zoals beschreven in de Code. Dat de voorzitter meer dan de andere commissarissen verantwoordelijk wordt gehouden voor de dynamiek in de boardroom, dat men het onderlinge functioneren voornamelijk alleen tijdens een zelfevaluatie formeel bespreekt en dat commissarissen taken aan commissies delegeren, zijn slechts drie van de vele voorbeelden die een verband laten zien tussen wat de Code voorschrijft als best practice en wat de commissarissen over het algemeen aannemen als juist gedrag, zelfs wanneer de situatie om geheel ander gedrag vraagt.

Meer specifiek lijkt niemand tegen nog tamelijk abstracte aangehangen waarden over het benutten van verschillen, diversiteit en inclusie en het signaleren, bespreken en wanneer nodig ingrijpen. Omdat de huidige cultuur gericht op cohesie en compliance wordt versterkt door chronisch tijdgebrek, worden de relevante verschillen in denken niet zichtbaar en dus ook niet besproken en kan men blijven denken dat men deze aangehangen waarden, maar ook de best practices, ook daadwerkelijk toepast. Als het mis gaat blijkt achteraf bij nader onderzoek dat dit toch niet het geval was. Dit is te verklaren door het feit dat iedereen denkt dat hij of zij rationeel handelt conform de eigen goede intenties, terwijl men het

2 Engbers, M. (2020) How the unsaid shapes decision-making in boards: A reflexive exploration of paradigms in the boardroom (School of Business Economics, Vrije Universiteit).

3 Engbers, M. (2021) Onder Commissarissen, hoe het ongezegde de besluitvorming in de boardroom beïnvloedt, Business Contact.

eigen handelen niet ziet. Gedrag van anderen dat niet past bij wat we ‘logisch’ vinden, schrijven we toe aan mindere eigenschappen van die anderen (false attribution error⁴), maar bespreken we niet omwille van de cohesie, maar ook omdat er geen tijd is (het staat niet op de agenda). De best practices hebben dus met andere woorden – zoals men ook beoogt met een Code - een groot effect op het huidige denken, gedrag en dus de dynamiek in de boardroom. Helaas is dat effect onbedoeld ook voor een deel ongewenst.

Ambigüiteit van governance

Uit mijn onderzoek naar de boardroomprocessen en mijn ervaringen nadien, is duidelijk geworden dat er sprake is van een grote mate van ambigüiteit ten aanzien van de betekenis van ‘goed governance’ en ‘best practice’ terwijl men tegelijkertijd aanneemt dat de eigen manier van denken over governance en de eigen best practice de enige juiste practice is. Dit geldt in het bijzonder voor de ervaren commissarissen – vaak voorzitters - en bestuurders die een zeer bepalende invloed (macht) hebben in de governance context. Wat ‘best practice’ in de praktijk is hangt dus in sterke mate af van de personen waarmee je spreekt, de rol die zij spelen en de concrete situatie waarin zij zich bevinden. Tegelijkertijd kunnen de meeste betrokkenen veronderstellen dat ze een gedeeld beeld hebben over goed governance. Op het abstracte niveau waarop de principes en best practices beschreven zijn kan je het moeilijk oneens zijn.

Conflicterende maar complementaire governance-paradigma's

Wat uit mijn onderzoek verder blijkt is dat men zich er niet van bewust is dat er grofweg twee, conflicterende maar complementaire governance-paradigma's te onderscheiden zijn; het stewardship- en agency-paradigma.

Wetenschappers Sundaramurthy en Lewis (2003) onderscheiden twee complementaire maar conflicterende governance paradigma's: het agency paradigma en het stewardship paradigma.

Mensen die handelen vanuit het agency paradigma nemen aan dat het de taak van rvc-leden is om te zorgen dat de bestuurder en zijn organisatie compliant zijn met wet- en regelgeving. Zij nemen ook aan dat de bestuurder gemonitord en gecontroleerd dient te worden omdat de belangen van de bestuurder niet vanzelfsprekend altijd samenhangen met die van de aandeelhouders.

Het stewardship paradigma daarentegen veronderstelt dat bestuurders te vertrouwen zijn, hun belang hetzelfde is als dat van de stakeholders, en dat de rvc dus moet samenwerken met de bestuurder. De bestuurder heeft de ondersteuning, het klankbord en het netwerk van rvc-leden nodig. Ze dienen samen te werken bij het bepalen, vaststellen en goedkeuring van onder meer de strategie, jaarrekening en grote investeringen.

In de huidige Code en uw voorstellen wordt niet expliciet gerefereerd naar governance- paradigma's en op basis van welk paradigma de Code is verwoord. Het lijkt elementen vanuit het agency paradigma te bevatten (o.a.aspecten met betrekking tot de werkgevers- en toezichtsrol) en vanuit het

4 Pronin, E., Gilovich, T., & Ross, L. (2004). Objectivity in the eye of the beholder: Divergent perceptions of bias in self versus others. *Psychological Review*. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.111.3.781>

stewardship paradigma (suggesties met betrekking tot het samenwerken via commissies en de voorzitter als leider en de informatieplicht van de bestuurder).

Wanneer sprake is van spanning en miscommunicatie blijkt dat dit vaak herleid kan worden naar een onderliggende maar onbekende verschil in governance-paradigma. Deze spanning en miscommunicatie wordt ook ingegeven door de rol die iemand speelt en de wijze waarop hij of zij de situatie bij de organisatie inschat. Dit verschil komt echter niet zomaar op tafel omdat men voornamelijk streeft naar cohesie (zorgen dat de relaties goed blijven) en efficiënte compliance (zorgen dat zo efficiënt mogelijk aan de formele vereisten wordt voldaan). Met name het tweede aspect is zo tijdrovend dat commissarissen in de beperkte tijd die ze hebben nauwelijks toekomen aan het delen van elkaars manier van denken over governance, het expliciet onderzoeken van de inschattingen over de specifieke situatie, onderzoeken of er een gedeeld beeld is over wat er nodig is en wat te doen met de verschillen (agree to disagree). Zo ontstaat meestal een zogenoemde schijncohesie: cohesie bij de gratie van het niet bespreken van ‘spannende’ verschillen.

De verschillende zittingstermijnen en de steeds wisselende samenstelling versterken dit effect omdat steeds weer aan ‘het team’ moet worden gebouwd. Nieuwelingen krijgen de mores bijgebracht die er kortgezegd op neerkomt dat je omwille van de tijd niet te moeilijk moet doen, vanuit vertrouwen moet werken (stewardship), en je niet dient te mengen in de portefeuilles van anderen, laat staan dat je op de stoel van de bestuurder gaat zitten. Veel governance-dilemma’s blijven daardoor onbesproken met het risico dat er ook niet wordt ingegrepen in het stadium dat dit nog gemakkelijk kan, en dus ultimo het risico op nieuwe debacles.

Vier type governance dilemma’s zijn te onderscheiden:

- Toezichtsdilemma’s die te maken hebben met hoe RvC-leden vanuit vertrouwen met de bestuurder kunnen samenwerken, terwijl ze aan de andere kant deze bestuurder ook kritisch en met enige distantie moeten bejegenen en beoordelen
- Samenwerkingsdilemma’s die te maken hebben het enerzijds collectief verantwoordelijk zijn en anderzijds het individueel verantwoordelijk zijn voor portefeuill
- Besluitvormingsdilemma’s die betrekking hebben op samen de goede besluiten nemen terwijl een balans wordt gevonden tussen het zorgen voor cohesie en het aangaan van een continu inhoudelijk conflict om de verschillende perspectieven tot hun recht te laten komen.
- Compliancedilemma’s die te maken hebben met hoe omgegaan moet worden met de zeer beperkte tijd en de volle agenda door de vele (administratieve) eisen waar de RvC aan moet voldoen, terwijl men ook tijd moet besteden aan diepgaande strategische onderwerpen.

De zittende commissarissen, aangevoerd door een voorzitter die alles binnen de tijd weet te managen, bespreken dus essentiële zaken niet met elkaar en kunnen ondertussen blijven denken dat hun manier van denken juist is, maar nog belangrijker dat ze voldoen aan de Governance Code. In de verantwoording kan men zo ook weggkomen met het vermelden dat alles op rolletjes loopt, immers is in de Code aangegeven dat dit volgens het ‘pas toe of leg uit’ principe gaat, geheel in lijn met het stewardship-perspectief. Dat commissarissen of een hele raad aannemen dat hun eigen manier van kijken de enige juiste is wordt wellicht dus ook gevoed door het idee dat er sprake van een ‘beste manier’ om governance te bedrijven.

Cultuur, Diversiteit en Inclusie

Ondanks dat de Code veel suggesties doet ten aanzien van diversiteit, inclusie en cultuur denk ik dat er veel meer nodig is om deze doelen ook werkelijk te realiseren. Met name denk ik dat het van belang is dat de Code cognitieve diversiteit en inclusie stimuleert door het besluitvormingsproces en de risicofactoren die met betrekking tot uitsluiting gelden, **expliciet te benoemen**. De spanning tussen het streven naar cohesie en het benutten van cognitieve diversiteit/ conflict is zo groot en fundamenteel voor het besluitvormingsproces in de boardroom dat ik het boek ‘Onder Commissarissen’ met ongeveer 200 pagina’s nodig heb gehad om deze spanning te beschrijven. Ik beperk me dan ook in deze reactie tot het benoemen van de constatering dat de wijzigingen in hoofdstuk 2 *Effectief Bestuur en Toezicht van de Code* onvoldoende zijn om de commissarissen en bestuurders te stimuleren om een RvC **effectief** diverser en inclusiever te maken in de zin van de bedoeling van dit hoofdstuk, namelijk dat het uitwisselen van verschillende perspectieven tot betere besluitvorming leidt. Dit is jammer, want de Code kan wel degelijk een zeer belangrijke rol spelen in het effectief diverser en inclusiever maken van de governancecultuur, het verbeteren van de strategische besluiten ten behoeve van de langetermijnwaardecreatie en het ontwikkelen van een gezonde organisatiecultuur. Drie onderwerpen zijn hierbij van essentieel belang: 1) de rol van de voorzitter, 2) beperkt rationele oordeelsvorming, 3) succesvolle mensen en blinde vlekken.

De rol van de voorzitter

Ondanks dat de voorzitter wordt beschouwd als primus inter pares, heeft hij of zij een veel sterkere rol dan de overige commissarissen. De voorzitter (bepaalt mede met de bestuurder) de agenda, het overlegt überhaupt vaker met de bestuurder en heeft daardoor meer informatie en vanwege zijn rol wordt van de voorzitter doorgaans meer verwacht dat hij of zij verantwoordelijk is voor de dynamiek in de RvC en de dynamiek tussen de RvC en de bestuurders. Door een te groot gepercipieerd machtsverschil tussen de voorzitter en de overige commissarissen, kan deze machtsongelijkheid leiden tot gebrek aan tegenspraak en gebrekkige en eenzijdige besluitvorming, een gebrekkig besluitvormingsproces en beperkte vernieuwing.

Dit betekent in het bijzonder dat in de huidige cultuur de voorzitter samen met de bestuurder een bepalende rol in de boardroom hebben. Tot die tijd hangt de invloed die deze – potentieel andersdenkende - nieuwkomers hebben of krijgen af van de vraag of de voorzitter bereid is om hen invloed te geven. Dit hangt vaak – lijkt het – af van a) hoe de voorzitter de situatie inschat, b) zijn of haar inschatting m.b.t. de kwaliteit van de commissarissen en de bestuurder⁵, c) de dynamiek met de bestuurder en d) de manier waarop de voorzitter überhaupt naar governance kijkt. Hoe de voorzitter de formele machtspositie (bewust dan wel onbewust) in het besluitvormingsproces gebruikt verschilt dus per situatie en per persoon⁶.

5 Engbers M. (2019) *Kracht en Tegenkracht*, 2019 Autoriteit Woningcorporaties.

6 Engbers M. (2021) *Het effect van het ongezegde in de bestuurskamer*, Goed Bestuur en Toezicht

Beperkt rationele oordeelsvorming

Het streven naar diversiteit in denken, culturele achtergronden en gender-diversiteit is een geaccepteerd principe. De inclusie komt tot uiting in het daadwerkelijk benutten van de verschillen, en meer in het bijzonder de verschillende manieren van kijken naar de situatie, naar wat er van wie verwacht wordt en de bijbehorende onderlinge feedback. Dit maakt het besluitvormingsproces kritischer en rijker en de besluiten duurzamer. Het vraagt echter wel dat de commissarissen en bestuurders zich bewust zijn van hun beperkt rationele oordeelsvorming, dat ze kennis hebben over besluitvormingsvraagstukken en de wil hebben om actief te interveniëren (niet alleen de voorzitter) wanneer de situatie er om vraagt, ook als dit persoonlijke en relationele risico's met zich meebrengt.

Nu wordt veelal onterecht gehandeld alsof de mens rationeel is. Ondanks dat Kahneman⁷ al geruime tijd geleden heeft aangetoond dat mensen eerst razendsnel op basis van intuïtie een besluit nemen en daarna pas rationele argumenten bedenken om hun besluit toe te lichten, lijken commissarissen en bestuurders deze irrationaliteit en de bijbehorende defensiviteit die vrijkomt als men wordt weersproken nog niet expliciet te omarmen⁸. Met irrationaliteit en defensieve routines leren omgaan vraagt om iets anders dan (governance) regels en technieken. Het vraagt om wilskracht, kwetsbaarheid, kennis van deze intuïtieve, irrationele besluitvormingsprocessen en onderlinge compassie. Zonder deze ingrediënten zal het besluitvormingsproces voornamelijk afhangen van de onderlinge relationele verhoudingen in de raad in plaats van de formele verhoudingen die door toewijzing van formele rollen wordt geregeld. Het besluitvormingsproces bepaalt de kwaliteit van de besluiten. Wanneer het besluitvormingsproces via het informele proces plaatsvindt, zal dit de kwaliteit niet ten goede komen.

Succesvolle mensen en blinde vlekken

Onbewust en onbedoeld kunnen onuitgesproken verschillende governance-perspectieven, verschillende intuïtieve inschattingen van de situatie, informele gesprekken, denkfouten en coalitievorming het streven naar een transparant stelsel van checks en balances in de weg staan. Erger nog, informele gesprekken kunnen via een spiraal van ongezegde zorgen voor relationele spanningen, schijncohesie (doen alsof alles ok is) en een lage kwaliteit van besluiten. Aangezien de meest succesvolle mensen het grootste risico lopen op blinde vlekken⁹, betekent dit dat mensen met het risico op de meeste blinde vlekken het meeste invloed hebben op de besluiten. Zelfs of juist wanneer voorzitters en bestuurders zich niet bewust zijn van de machtspositie die zij hebben, kan deze formele macht ertoe leiden dat informatie over en voor hen wordt achtergehouden (door medewerkers en door commissarissen) en de denkfouten niet zichtbaar worden ten koste van de kwaliteit van de besluiten.

7 Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*. Business Contact

8 Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses*. Prentice Hall

9 Argyris, C. (1991) *Teaching smart people how to learn*, Harvard Business Review en Coffeng et al. (2021) 'Denkfouten, die heb ik niet' : Aandacht voor de blinde vlek van toezichthouders, Tijdschrift voor Toezicht

Abiguiteit, Cultuur, Diversiteit en Inclusie en de voorstellen van de Code

Gezien bovenstaande bepleit ik daarom het expliciet in de Code benoemen van de twee conflicterende maar complementaire governance paradigma's, de governance-dilemma's, de risico's aangaande besluitvormingsprocessen en het benoemen van de middelen, factoren en criteria die besluitvorming hoogwaardig kunnen maken. Wanneer de Code deze zaken als relevant expliciteert zullen o.a. opleiders, externe toezichthouders, zelfevaluatoren en RvC's automatisch meer aandacht schenken aan zaken als blinde vlekken, denkfouten, defensiviteit, netwerkcorruptie, governance paradigma's en conflicten. Het is daarbij wel belangrijk om op te merken dat het relevant is dat ook deze externe betrokkenen zich ook bewust zijn van de eigen irrationaliteit en defensiviteit en het onbedoelde effect van hun eigen handelen op de commissarissen en bestuurders.

Het benoemen van besluitvormingsrisico's legitimeert en verplicht commissarissen en bestuurders en andere stakeholders om over deze factoren te spreken. Het expliciet benoemen van de machtspositie van de voorzitter en de bestuurder als risico zal de bewustwording en het inclusiever maken van de boardroomprocessen mijns inziens kunnen versnellen. De wens om compliant te zijn zal hierbij helpen: als de Code bepaalt dat het gesprek over deze zaken noodzakelijk is, is de kans dat het gesprek ook werkelijk gevoerd wordt groot en is mijn verwachting dat de cultuuromslag razendsnel op gang komt. Wat je aandacht geeft, groeit. Als gevolg hiervan zal ook de behoefte groeien om relevante kennis op te doen over besluitvormingsprocessen en de rol van de irrationele mens daarin.

Via deze reactie streef ik ernaar een dialoog te starten hoe met de laatste inzichten over onbewuste besluitvormingsprocessen de Code anders kan worden ingericht en verwoord en daarmee effectiever kan worden in het voorkomen van debacles nu en in de toekomst, zowel voor de maatschappij, stakeholders als voor de commissarissen en bestuurders zelf.