

Interview

Pauline van der Meer Mohr:

'Als je niet ver genoeg gaat in zelfregulering, zal wetgeving die verdringen'

Pauline van der Meer Mohr blikt terug op haar werk als voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code.

'De aandacht verslapt.' **Door Philip Willems**

Voor het blote oog ging de presentatie van de vernieuwde Corporate Governance Code eind vorig jaar volgens het boekje. In 2003 was het toenmalig minister van Financiën Gerrit Zalm geweest die de allereerste Code in ontvangst nam van Morris Tabaksblat. Daarmee startte een traditie. Eind 2007 kreeg minister van Financiën Wouter Bos de door Jean Frijns herziene Code. In 2016 ontving – verandering! – minister van Economische Zaken (EZ) Henk Kamp de Code-Van Manen van naamgever Jaap van Manen. En eind 2022 mocht EZ-minister Micky Adriaans de Code-Van der Meer Mohr in ontvangst nemen.

Alle zogenoemde schragende partijen van de Code van het grote Nederlandse bedrijfsleven waren van de partij: het ministerie van Economische Zaken, vakbonden CNV en FNV namens de werknemers en VNO-NCW namens de werkgevers, Eumedion en de Vereniging van Effectenbezitters namens institutionele en particuliere beleggers, de effectenbeurs (Euronext) zelf, en tot slot de lobbyclub van de grote beursbedrijven: de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen, kortweg VEUO.

So far, so good – en toch is het allesbehalve rustig te noemen rond de Corporate Governance Code. Of beter geformuleerd: het is juist te rustig. Bedrijven hebben door de tijd heen geleerd hoe ze

met de rapportage moeten omgaan. In de jaarlijkse nalevingsrapportage van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code scoren bedrijven een nalevingspercentage van 98 procent. Ze doen het zó goed, dat over hun naleving niet of nauwelijks te debatteren valt.

Inmiddels heeft de afwezigheid van enige ophef ook de herzieningen van de Code bereikt. Waar de eerdere updates stevast stof deden opwaaien – met onder andere brede maatschappelijke discussies over cultuur binnen ondernemingen en over beloningsprincipes van bedrijven – bleef het bij de presentatie van de Code-Van der Meer Mohr buitengewoon stil. *Het Financieele Dagblad* besteedde er één interviewtje met Van der Meer Mohr aan en een opiniestuk van buitenaf. Een teken aan de wand was al dat Van der Meer Mohr, een van de belangrijkste Nederlandse commissarissen en governance-denkers, haar update van de Code in overleg met de grote bedrijven geen herziening had wensen te noemen (wat haar voorgangers Frijns en Van Manen wel hadden gedaan). Ze repte over louter een actualisatie. Verder werd de Code enkel op onderdelen aangepakt.

Laat rust waar rust is, dus. Maar wie verder kijkt, ziet dat die rust schijn is. Het werk van de huidige commissie-Van der Meer Mohr zit erop. In het verleden was dit het moment dat het ministerie van Economische Zaken een nieuwe commissie mandateerde. Het ministerie heeft nu echter aangegeven pas op de plaats te willen maken. Een kwartiermaker – Annemarie Kok – is aangesteld om binnen de overheid en met schragende partijen te praten over hoe het verder moet met de Code. Het voortbestaan van de Code is daarmee ongewis.

In de tussentijd is het voor Jan en alleman zichtbaar dat de overheid steeds meer ingrijpt in de manier waarop bedrijven bestuurd moeten worden – en het principe van zelfregulering al terzijde schuift wegens onvoldoende effectief. Veelbesproken is het vrouwenquotum voor raden

Pauline van der Meer Mohr (63)

studeerde rechten aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Na enkele jaren als advocaat te hebben gewerkt, ging ze aan de slag bij Shell. Achtereenvolgens was ze bij TNT en ABN AMRO eindverantwoordelijk voor HR. Vanaf 2009 bouwde ze aan een carrière als commissaris, met onder andere toezichthoudende functies bij ASML, DSM, EY, ASMi, NN en Ahold Delhaize. Ook was ze voorzitter van het college van bestuur van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Van 2018 tot 2022 was ze voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code.



Foto Martine Sprangers

van commissarissen dat in januari 2022 inging. Veel te doen is er ook over de initiatiefwet internationaal duurzaam en verantwoord ondernemen die sinds januari op de politieke agenda staat. Nauwelijks een maand nadat duurzaamheid in de Code tot speerpunt is verheven, heeft het er alle schijn van dat de overheid bedrijven tot meer duurzaamheid gaat dwingen, onder andere door bestuurdersverantwoordelijkheid wettelijk te regelen. Waar veel bedrijven vinden dat ze het goed doen en dat zelfregulering werkt, vindt de overheid in toenemende mate dat bedrijven te weinig doen aan behoorlijk bestuur.

Goed Bestuur & Toezicht sprak met Pauline van der Meer Mohr over de totstandkoming, de toekomst en inhoud van de Code. Want polemiek of niet, de Nederlandse Corporate Governance Code is nog steeds de piek van de piramide in het Nederlandse governance-landschap. De Code is in eerste instantie natuurlijk belangrijk voor de Nederlandse multinationals, maar het is ook de moedercode waar veel andere governancecodes zich op baseren. Internationaal wordt ze geroemd.

Hoe ging de presentatie van de Corporate Governance Code eraan toe? Er wordt in governance-kringen geroddeld dat het een wat karige aangelegenheid was.

‘Dat beeld herken ik niet. De presentatie was zoals altijd bij het ministerie van Economische Zaken, ditmaal in de zaal waar de Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde vorig jaar nog enkele belangrijke pre-adviezen over corporate governance gaf. De catering – bitterballen en goedkope witte wijn – is van het niveau dat ik gewend ben bij recepties op het ministerie. Dat is prima. Aan dit soort bijeenkomsten moet je niet te veel belastinggeld willen uitgeven. Het belangrijkste was dat de schragende partijen er allemaal waren. En de ontvangst was gastvrij.’

Opvallend was natuurlijk wel dat, ondanks het enorme werk dat de actualisatie van de Code moet zijn geweest, er nadien weinig maatschappelijk debat was.

‘Dat klopt. Zelfregulering is inmiddels een verworvenheid. Dat was ten tijde van de Code-Tabaksblat nog niet zo. Het is nu niet meer zo spannend en dan verslapt de aandacht.’

Is dat het enige aspect?

‘Door de hoge naleving van bedrijven is alles wat met de Code van doen heeft een beetje een non-event geworden. Iedereen zegt: “Het werkt, dus we kunnen weer rustig slapen.” Het is mijn overtuiging dat dat onterecht is. De Code is op basis van *comply or explain*. Dat betekent dat de systematiek van monitoring rust op veronderstelde naleving. Als je niets zegt en niets toelicht, kan de commissie niet anders dan concluderen dat je de Code dus toepast. Zelfregulering werkt in hoge mate met vertrouwen.’

Er zijn bedrijven die zich in stilzwijgen hullen?

‘Op basis van de data uit de vier jaar dat deze commissie actief is geweest, schat de commis-

sie dat het nalevingspercentage geen 98 procent is maar op bepaalde onderdelen, zoals bijvoorbeeld de diversiteitsbepaling, rond 85 procent. De meerderheid van de bedrijven neemt de Code zeer serieus, ik vind het belangrijk te benadrukken dat het overgrote deel heel gewetensvol bezig is met naleving. Maar natuurlijk is 13 procent minder een groot verschil. In 2022 hebben we voor het eerst aandachtspuntenbrieven gestuurd aan bedrijven die, om welke reden dan ook, niet aan de verwachtingen voldoen. In een aantal gevallen kregen we niet eens een reactie terug. De naleving wordt rooskleuriger voorgesteld dan hij is. Zelf zou ik gezien de status van de zelfregulering, van de afspraak die we dus met elkaar gemaakt hebben, verwachten dat partijen dit serieuzer zouden nemen.’

Wat is het gevolg?

‘Erosie van de waarde van de Code. Een Code is geen rustig bezit. Het is een kostbaar goed, waar je zuinig op moet zijn. Op het moment dat je denkt dat het vanzelf gaat, houdt je ook het denken over goed bestuur niet levend. Dan word je lui en denk je: het zal allemaal wel. We gaan in Nederland prat op de kwaliteit van onze corporate governance. Daar zijn we hartstikke trots op, we dragen het internationaal ook uit. Als je het dan niet kunt waarmaken, gaapt er een gat tussen retoriek en realiteit. En dat tast je geloofwaardigheid aan.’

Van de Code-Tabaksblat werd gezegd dat Nederland er internationaal mee voorop liep. Geldt dat nog?

‘In het denken wel, bijvoorbeeld via het werk van de KVS, die ik eerder noemde. Maar in de uitvoering zijn we gemiddeld, niet veel anders dan in andere landen met een code: het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en zo verder. Als je de monitoringverslagen van andere landen leest zie je overigens dat de klacht over verslappende aandacht en weinig betekenisvolle uitleg ook daar speelt.’

Gegeven dit alles: wat is de toekomst van de Code?

‘Daar wordt nu over nagedacht. Het werk van de commissie is even stilgelegd, en het ministerie van EZ heeft een kwartiermaker aangesteld om informatie op te halen bij alle belanghebbenden. Ik heb mijn input inmiddels geleverd. Een van de doelen van zelfregulering is dat je daarmee wetgeving voorkomt. Als je daarin niet ver genoeg gaat, zal de wet de Code steeds verder verdringen. En er speelt nog iets, namelijk Europese wetgeving. De Code houdt Europese wetgeving niet tegen. Er zijn wetenschappers die zeggen: “Als de Green Deal voor de energietransitie in Europa volledig is omgezet in wetgeving, kun je driekwart van de Code schrappen wegens overlap. We krijgen straks een kleine kapstok-code”. Anderen zeggen: “Er zal altijd ruimte zijn voor een goede Code.” Wat ik zelf nog belangrijk vind is dat je in een Code vooruitstrevender kunt zijn dan in wetgeving. In het verleden is het vaker voorgekomen dat de politiek aan de commissie vroeg om complexe of politiek lastige onderwerpen via de Code een plek te geven.’

Moet de Code revolutionair anders?

‘Revolutionair wordt het nooit. Verschillende schragende partijen hebben verschillende belangen. Dus een Code is altijd een beschrijving van wat haalbaar wordt geacht door alle partijen die hun handtekening zetten. Uiteindelijk zullen er altijd partijen zijn die zeggen: “Dit had veel ambitieuzer gekund.” Tuurlijk, maar zo werkt het niet.’

Hoe komt zo’n Code tot stand?

‘De commissie bestond uit zeven leden. Die hebben zelf aan de Code gewerkt, met een heel subtiel pennetje overigens. We hebben ons – zeker omdat er inmiddels zoveel wisselwerking met wetgeving bestaat – laten bijstaan door twee juristen van NautaDutilh. Nou, hoe komt een bepaalde zin of alinea er dan in? Vanuit de schragende partijen komt de vraag: “Geef ons eens wat meer richting op dit onderwerp.” Dan

‘In de loop der jaren kwam hier eens een kapelletje bij, daar een kelder. En een uitbouw. De Corporate Governance Code is een Pippi Langkous-huis geworden’

gaat de commissie nadenken en volgt een tekstvoorstelletje. Dat stuur je rond. Je krijgt feedback, en nog eens en dan nog eens. Op een gegeven moment zeg je: “Nu is het wel genoeg. Dank voor alle feedback. We nemen een beslissing, want anders blijven we polderen.” Dan komt er een consultatiedocument. Daarin beschrijven commissieleden hoe ze denken dat het zou moeten. Vervolgens krijg je een paar honderd reacties van iedereen die er wat van vindt: van PhD-studenten die twintig pagina’s sturen tot CEO’s die zeggen: waarom heb je daar niet aan gedacht? Op al die reacties reageer je en al doende krijgt de Code definitief vorm.’

Mag ik zeggen dat de Code stilaan een kasteel met veel torentjes wordt? Sommige paragrafen zijn uitgebreid, andere beknopt, heel praktisch of algemeen. Her en der komen allerlei thema’s naar voren.

‘Totaal. Het is een Pippi Langkous-huis geworden. Ook dat is een reden waarom even pas op de plaats wordt gemaakt. In de tijd van Tabaksblat had de Code een redelijk overzichtelijke architectuur. In de loop der jaren kwam er hier eens een kapelletje bij, of een kelder. En een uitbouw. Inmiddels is de architectuur totaal onoverzichtelijk. Ik ben de eerste om te zeggen dat het goed zou zijn om dat op te schonen. Anderzijds... het is wel een Pippi Langkous -huis, maar het is ook ons huis. Het is een huis waarin bestuurders en commissarissen al heel lang goed bestuur in Nederland hebben vormgegeven. De

Code is pragmatisch. Soms staat er veel uitleg, soms weinig, al naar gelang wat nodig is. We kennen het huis en de kleine kabinetjes en donkere gangetjes. Het voelt vertrouwd.'

Wat meteen opvalt is de push op duurzaamheid. Het eerste en belangrijkste principe van de Code was dat bedrijven zich op langetermijnwaardecreatie dienen te richten. Dat is geworden: duurzame langetermijnwaardecreatie. Verderop in de Code wordt het klimaat genoemd: de drie p's van people, planet, profit. Ook ecologie komt ter sprake. Hoe is dit zo gekomen?

'De eerste opdracht van de commissie was: kijk of de wereld uit de voeten kan met de Code van 2016. De feedback die we van bedrijven kregen is dat ze niet altijd met het begrip langetermijnwaardecreatie uit de voeten kunnen. Is kortetermijn-opportunity dan altijd fout? De commissie heeft overlegd over de duiding en kwam op de toevoeging van duurzaam uit. Duurzaam zakendoen betekent dat je niet alleen voor de korte termijn maar zeker ook voor de lange termijn in zaken bent. Dat je ernaar streeft om duurzame waarde te creëren, met oog voor de rechtmatige belangen van alle stakeholders. Dat je ernaar streeft de wereld waarin je actief bent niet slechter achter te laten dan je 'm aantrof. Bovendien wisten we natuurlijk dat er een enorme hoeveelheid duurzaamheidswetgeving aan zit te komen. Door duurzaamheid toe te voegen in de Code, is de boodschap aan bedrijven: ga maar alvast warmlopen aan de zijlijn. Of liever nog: ga aan de slag. Want er moet ontzettend veel gebeuren.'

Overigens geeft de Code daarvoor weinig concrete handvaten.

'Dat klopt. Ook dat heeft met de wetgeving te maken. Er komt genoeg op bedrijven af. Onze boodschap is: bereid je voor! Wat we wel hebben overwogen maar niet hebben gedaan, is een definitie van duurzaamheid geven. We gaan ervan uit dat het strategisch plaatsen van termen

voldoende effect geeft. De Code is, zoals het heet, *principle based*, en niet *rule based*. Als ik een definitie van duurzaamheid neerpen, krijgen we straks allemaal artikelen in *Goed Bestuur & Toezicht* waarom het wel of geen goede definitie is. Het is niet de bedoeling dat we met z'n allen over straat rollen, discussiërend over definities. Het is de bedoeling dat we met z'n allen de Code omarmen en toepassen.'

Hoe reageren bestuurders en commissarissen op deze duurzaamheidspush?

'Ze zijn wakker geschud. Natuurlijk, en dat geldt ook voor mij, hadden we met z'n allen veel eerder kunnen reageren op wat er met de planeet gebeurt. De Club van Rome had het er in 1972 al over. Maar tot voor kort dachten bestuurders: "Er is een buitenwereld. Daar moet ik een *licence to operate* van krijgen. Die krijgen we door een goede buur te zijn en dat handel ik af via de *corporate social responsibility*-afdeling." Waar geen rekening mee is gehouden in het klassieke kapitalistische systeem, is dat bedrijven ook veel schade aan de buitenwereld berokkenen. Omdat de maatschappij veel kritischer is geworden, begint dat nu door te dringen bij bestuurders.'

Écht?

'Zeker, met de nadruk op beginnen. Natuurlijk zitten we nog heel erg vast in het oude systeem. We hebben het nu over inclusief kapitalisme, maar negen op de tien keer worden bedrijven toch nog anders gerund. Veel macht ligt bij aandeelhouders en commissarissen. Het zou goed zijn als zij deze handschoen nog veel meer oppakken.'

Zijspoor: zouden andere stakeholders meer zeggenschap moeten hebben in corporate governance dan de aandeelhouders?

'Wie dan? *Society at large*? Toekomstige generaties? Wie is daar dan de stem van? Dit is een goede vraag maar ook een hele lastige. Je zou bijvoorbeeld het consultatiedocument veel breder kunnen verspreiden. Dat je ook mensen die van

nature niet zouden reageren op de schouder tikt en zegt: “Dit gaat jou aan.” Maar liever verzinnen we een manier om de stem van de toekomst vanaf het begin al mee te nemen. Misschien moet er een jongerenvertegenwoordiger in de nieuwe commissie, net zoals we die bij de VN hebben.’

Tweede opvallende wijziging in de Code: inclusie is nu ook toegevoegd.

‘Inclusief een richtsnoer wat we daaronder verstaan: dat een bedrijf een cultuur ontwikkelt waarin iedereen, ongeacht achtergrond of eventuele beperking, mee kan doen en waarin alle talent ten volle tot wasdom kan komen. Hier hebben we bewust een omschrijving gezet en geen concrete handvaten. Sommige ondernemingen hebben al veel beleid, andere staan nog aan het begin. Bovendien is inclusie voor een zakelijke dienstverlener waar de uitdaging bestaat om biculturele partners te vinden, iets heel anders dan voor PostNL – waar veel lageropgeleiden werken en functionele ongeletterdheid een probleem is. Hoe zorg je dat die mensen mee kunnen doen? Elk bedrijf dient hier een eigen weg in te vinden.’

In Nederland mag je geen nationaleiteiten registreren. Hoe meet je dat biculturele dan?

‘Via zelfidentificatie kom je een heel eind. Identificeer je jezelf als bicultureel of niet?’

In het tweede deel van de Code is er veel aandacht voor commissarissen. Veel meer dan bij bestuurders worden handvaten aangereikt: voor aantallen vergaderingen, zelfevaluaties et cetera. Moeten die ervaren mensen nog zo bij het handje worden genomen?

‘Toen de Code-Tabaksblat ontstond, stond er nog weinig op papier over opzet en werking van de raad van commissarissen. De Code is wat dat betreft het *Handboek soldaat*. Overigens is dat ook voor ervaren commissarissen nuttig. Zelf pak ik in mijn commissariaten de Code er ook nog weleens bij.’

Er is de laatste jaren veel te doen over de structuur van het bestuur. Het typisch Nederlandse two-tier model met een aparte raad van bestuur en raad van commissarissen zou in deze turbulente tijd minder geschikt zijn dan het one-tier model waarin beide raden zitten. De Code rept niet over die trend?

‘We zien de trend wel, maar zagen in het verleden geen noodzaak om daar actief iets mee te doen. In de praktijk bestaat de traditionele two-tier, waarin commissarissen vijf keer per jaar langskomen, niet meer. Tegenwoordig kost een commissariaat bij een groot beursgenoteerd bedrijf al gauw veertig dagen per jaar. Dat noemen ze dan een 1.5-tier. Overigens geeft de commissie van oudsher aanbevelingen waarnaar volgende commissies moeten kijken. Bovenaan die lijst staat een verdere uitdieping van de one-tier board, omdat die dus belangrijker wordt.’

De Code noemt de traditionele rollen van voorzitterschap, auditcommissie, remuneratie- en nominatiecommissies. Tegenwoordig wordt er vaak geroepen om een digicommissaris en een cli-maatcommissaris. In de Code daarover geen woord?

‘Wat betreft digitale kennis onderstreept de Code wel hoe belangrijk dat is. Dat is nieuw. Echter, een digi- of IT-commissaris gaat deze commissie te ver. Dan heb je het namelijk over echte experts. Daar kunnen goede redenen voor zijn, maar het risico is dat je iemand aan boord haalt die over veel onderwerpen niet kan meepraten. We willen dat dus niet voorschrijven als best practice. ESG is een veelomvattend onderwerp, waar specialistische en vaak nieuwe kennis wordt geïntegreerd met wijs oordeelsvermogen. Mijn persoonlijke boodschap is dat we op dit gebied veel hebben gemist. We moeten ons allemaal bijscholen. Hier ligt overigens een schone taak voor serieuze opleidingsinstituten, want ook zij lopen achter.’

Een ander heikel punt: de voorzitter van de rvc mag geen voorzitter van de auditcommissie en de remuneratiecommissie zijn, maar wel van de nominatiecommissie. Leidt dat tot dubbele petten?

‘We hebben een volgende commissie geadviseerd hier nog eens goed naar te kijken. Er zijn twee scholen. De ene zegt: “Wel zo handig als die functies gecombineerd zijn. De voorzitter van de rvc moet zich met al die benoemingen bezighouden, dus laat hem ook maar voorzitter van de nominatiecommissie zijn.” De andere school zegt: “Je moet de macht gelijk verdelen als principe van good governance.” Ik ben van die school. Er is een ontwikkeling gaande naar een people-commissie, waarin talentontwikkeling, evaluatie, beloning en evaluaties worden gebundeld. Maar ook dat wil ik niet als best practice voorschrijven.’

U gaat naadloos verder richting alweer een gevoelig onderwerp: beloningen. Eerder dit jaar deed de afscheidsbonus van Frans van Houten bij Philips veel stof opwaaien. In een wereld van goed bestuur zou dat niet zo moeten zijn...

‘Ik constateer dat de bepalingen van de Code niet het gewenste effect hebben gehad en dat het bloed in sommige gevallen kruipt waar het niet gaan kan. De vraag is of je dat oplost door nog sterkere bewoordingen in de Code te zetten, of je dit in wetgeving wilt regelen of het aan de markt wil laten. Ik denk dat commissarissen en aandeelhouders hier een belangrijke rol hebben. Aandeelhouders kunnen een signaal afgeven bij de algemene vergadering van aandeelhouders. Commissarissen moeten niet bang zijn om in te grijpen. Overigens is kijken naar de beloningsparagraaf óók een van onze aanbevelingen aan een volgende commissie. We hebben in de praktijk te veel excessen gezien.’

Tot slot graag uw commentaar op drie woorden die niet in de Code voorko-

men: purpose, vestigingsklimaat en geopolitiek.

‘Purpose hebben we voorgelegd aan bedrijven. Daarvan zeggen ze: “Laat dat nou bij ons.” En dat is prima. Of een bedrijf een purpose heeft of niet, en hoe die gearticuleerd wordt en al dan niet in statuten wordt verankerd, dat zijn individuele keuzes. Geopolitiek, dat is een razend interessante. Maar ja, wat moet je dan in de Code zetten, dat je als bedrijf moet nadenken of je in sommige landen wel of niet zakendoet? Het onderwerp leent zich slecht voor compacte principes, anders dan de integere bedrijfsvoering die al in de Code is verankerd. En dat brengt me bij het woord vestigingsklimaat. Dit is niet per se iets voor de Code. De Code draagt middels goed bestuur bij aan het vestigingsklimaat maar gaat er niet over. Wel constateer ik dat er veel ophef is over dat vestigingsklimaat. Bestuurders zijn boos over de initiatiefwet internationaal duurzaam en verantwoord ondernemen. Ze zeggen: “Als ik in Saoedi-Arabië zaken doe, ben ik aansprakelijk en loop ik het risico in de gevangenis te belanden.” En ook: “Misschien moeten we maar weg uit Nederland, met al die regels.” Ik zie dat toch anders. Voor je in Nederland door een rechter als bestuurder persoonlijk aansprakelijk wordt gesteld, moet je echt heel wat hebben uitgespookt. Laat ik het op mezelf betrekken. Als ik iets doe wat niet door de beugel kan of wat niet past bij de huidige opvattingen over goed bestuur, dan wil ik daar op aangesproken worden. Dan wil ik weten hoe ik het beter kan doen. Dat is toch niet iets om bang voor te zijn?’



Philip Willems is zaken-journalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economiedactie bij Elsevier Weekblad en hoofdredacteur van Management Scope.