



MENSGERICHT BESTUUR

Pauline van der Meer Mohr

voorzitter Monitoringcommissie Corporate Governance Code

Pauline van der Meer Mohr is op 1 januari 2019 benoemd tot voorzitter van de nieuwe commissie die in de gaten houdt of beursgenoteerde ondernemingen zich houden aan de code voor goed ondernemingsbestuur. 'Men mag van mij veel aandacht voor mens en maatschappij verwachten.'

TEKST

Jannes van der Velde

BEELD

Martin Waalboer

De komende jaren kijkt Pauline van der Meer Mohr mee over de schouders van bestuurders van de grootste bedrijven in Nederland. 'Onze commissie zet het werk van haar voorgangers voort. We kijken naar wat de bedrijven doen, hoe men bestuurt. Een deskundige partij die we daarvoor inhuren, voert een nalevingsonderzoek uit: in hoeverre hebben de betreffende bedrijven in 2018 de Corporate Governance Code (zie kader *red.*) nageleefd? Daarover publiceren we tegen het einde van 2019. Zelf praat ik vooral met belanghebbenden. Met ondernemingen, maar nu, in de opstartfase, ook met ministeries, belangenverenigingen enzovoort. Door goed te luisteren, kan ik prioriteiten vaststellen. Ik voel me soms net een ober die wensenlijstjes in ontvangst neemt. Iedere gesprekspartner heeft z'n eigen stokpaardje: diversiteit, rechten van aandeelhouders...'

En de factor mens?

Lachend: 'Ja, die ook.'

Volgens de opstellers van het witboek 'Mens en Maatschappij' (zie kader) zijn in geen enkele bestuurscode voor het bedrijfsleven en de publieke sector in Nederland richtlijnen opgenomen over de rol van en omgang met werkenden, andere belanghebbenden en de samenleving. Hoe komt dat?

'Daar ben ik zelf ook nog niet helemaal uit. Het bevreemdt mij wel. Niet alleen staat het niet in die codes, maar binnen besturen en raden van commissarissen wordt er ook weinig over gesproken, in ieder geval niet als groot thema. Als dat soort zaken aan de orde komen, gaat het vaak om deelaspecten. De raad van commissarissen kijkt bijvoorbeeld wel naar de uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers. Men doet ook wel aan successieplanning voor het bestuur, maar dan veelal in een deelcommissie, niet in de raad als geheel. Pas als de bestuursvoorzitter moet worden opgevolgd, schrikt men wakker. Tegelijkertijd begrijp ik de logica wel. Het bedrijfsresultaat wordt uiteindelijk in geld uitgedrukt. De vraag hoe dat resultaat wordt bereikt, is veel minder prominent. Sinds de crisis, toen alle zeilen moesten worden bijgezet, is die focus op financiële vraagstukken sterker geworden.

Toch denk ik dat er onderhand wel lessen worden getrokken. Het belangrijkste voortschrijdende inzicht is dat, wat ik noem, zachte factoren van groot belang waren bij het ontstaan van de crisis. Op veel plaatsen in het bedrijfsleven gaan stemmen op om de banden met de samenleving te versterken en



Pauline van der Meer Mohr

Een studie rechten in Rotterdam en een onderzoeksmaster aan het Europees Universitair instituut in Florence bereidden Pauline van der Meer Mohr voor op een loopbaan bij een aantal grotere Nederlandse bedrijven: Shell (in verschillende managementposities), TNT (directeur personeelszaken bij de rechtsvoorganger van PostNL), ABN Amro (eveneens verantwoordelijk voor personeelszaken) en de Erasmus Universiteit (bestuursvoorzitter). In het bedrijfsleven kreeg zij vooral bekendheid als commissaris en toezichthouder met functies bij onder meer ASML, EY, HBSC en DSM. Verder is ze voorzitter van de raad van toezicht van het Nationaal Dans Theater en adviseur bij de Hoge Raad, De Nederlandsche Bank en de AFM.

Als er iets misgaat in een organisatie, ligt de oorzaak meestal in, wat ik noem, de zachte factoren

daarmee om de menselijke factor een centralere plek te geven. De opstellers van het witboek 'Mens en Maatschappij' zijn daar zelf een voorbeeld van. De trend naar een meer mens- en maatschappijgericht bestuur is onomkeerbaar.'

De opstellers vinden dat het onderwerp 'mens en maatschappij' onderdeel moet worden van de Corporate Governance Code. Tijd voor uitbreiding?

'De laatste herziening van de richtlijnen door de commissie-Van Manen is nog maar van een jaar geleden. Een nieuwe herziening staat niet op mijn agenda. Naleving van de code heeft wat mij betreft de eerste prioriteit. We zullen het voorlopig met deze code moe-

ten doen. Dat wil niet zeggen dat het vraagstuk van goed bestuur niet verder gaat dan de code. De code is een vorm van zelfregulering. Men wil dus luisteren naar de commissie en de commissie heeft meer instrumenten tot haar beschikking dan alleen de tekst van de code. Men mag ook van ons verwachten dat we aan stakeholdersmanagement en beleidsbeïnvloeding doen. Als commissie zijn we in de positie om bepaalde accenten te leggen, dat uit te dragen en daarover te rapporteren. Persoonlijk vind ik 'mens en maatschappij' zeer belangrijk. Het past ook bij mijn profiel met mijn achtergrond in HR. Met andere woorden: met mij ontkomt men niet aan dat thema. Maar dat mag niet opgevat worden als hobbyisme of een willekeurige persoonlijke

voorkeur. Het is een belangrijk thema omdat inmiddels duidelijk is geworden, onder meer via wetenschappelijk onderzoek, dat als er iets misgaat in een organisatie, de oorzaak meestal ligt in die zachte factoren. Hoe gaat men met elkaar om binnen de organisatie en met mensen en organisaties in de buitenwereld? Op grond van die analyse vormen vraagstukken rond de relaties tussen onderneming, mens en maatschappij per definitie een onderwerp voor bestuur en commissarissen.'

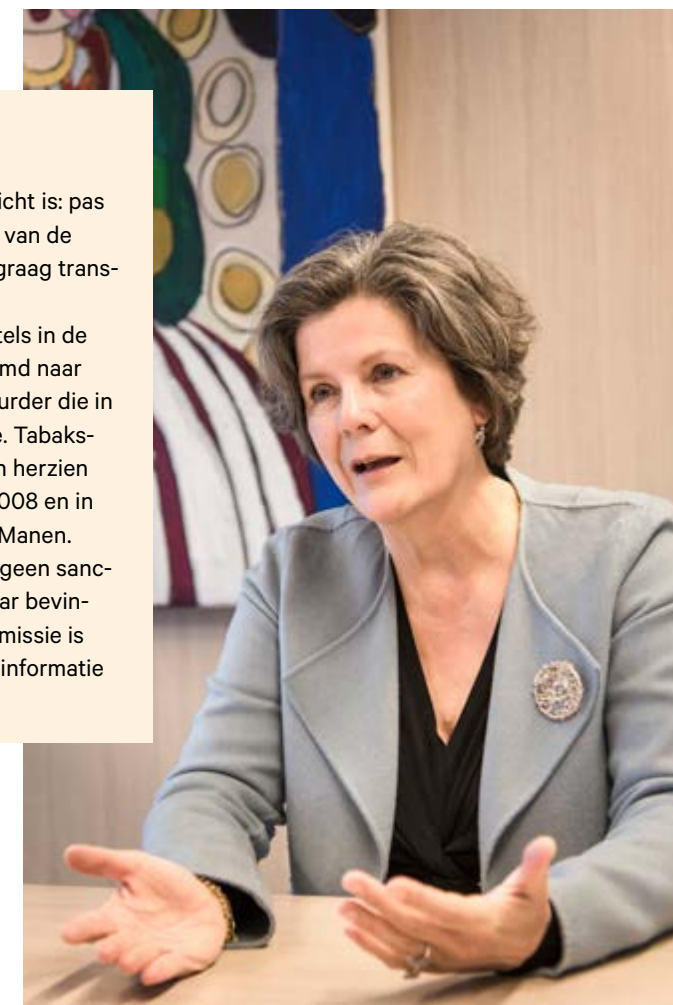
Men ontkomt er niet aan?

'Nee. En daarom ben ik optimistisch over de ontwikkelingen. In de procesindustrie heb ik gezien hoe een bedrijfs-cultuur zich kan ontwikkelen. Het veiligheidsdenken is daar inmiddels

Monitoringcommissie Corporate Governance Code

De Monitoringcommissie Corporate Governance Code, waarvan Pauline van der Meer Mohr voorzitter is, is op 1 januari van dit jaar ingesteld door de minister van Economische Zaken. De commissie heeft als opdracht om na te gaan of beursgenoteerde ondernemingen zich houden aan de afspraken zoals die zijn vastgelegd in de code voor goed bestuur. Daarbij gaat het onder meer over de doelstelling van ondernemingen ('langertermijnwaardecreatie'), de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen, de beloning van bestuur en commissarissen, de wijze van besluitvorming en de rol van de aandeelhouders.

Het uitgangspunt bij het toezicht is: pas toe of leg uit. Ofwel: afwijking van de richtlijnen kan, maar dan wel graag transparant en beargumenteerd. De commissie heeft haar wortels in de commissie-Tabaksblat, genoemd naar de voormalige Unilever-bestuurder die in 2003 de eerste code opstelde. Tabaksblats werk werd voortgezet en herzien door de commissie-Frijns in 2008 en in 2016 door de commissie-Van Manen. De monitoringcommissie kan geen sancties opleggen, maar maakt haar bevindingen wel openbaar. De commissie is voor vier jaar ingesteld. Meer informatie op www.mccg.nl.



diepgeworteld in de organisatiecultuur. Dat is niet zomaar gegaan, maar begonnen bij de top. Zo kan het ook gaan met het inbedden van maatschappij- en mensdenken in ondernemingen. Moderne bestuurders snappen dit. Een voorbeeld. Als niet-uitvoerend bestuurder was ik recent betrokken bij de aanstelling van John Flint als nieuwe ceo van HSBC, de grote Britse bank. Die heeft zich als doel gesteld om van de bank – zijn woorden – het gezondste menselijke systeem in de sector te maken. Hij ziet heel goed dat de banken en de bankensector na de crisis niet meer gezond waren. Flint streeft naar een heel andere organisatiecultuur zowel fysiek, als mentaal en moreel. Dat getuigt van grote wijsheid en goede ambitie.' ●

Witboek 'Mens en Maatschappij'

De wens om meer mensgerichte onderwerpen op de agenda's van raden van bestuur en raden van commissarissen te plaatsen, komt voort uit een bredere trend. Succesvolle ondernemingen maken nadrukkelijk deel uit van de samenleving waarin ze opereren en leggen ook verantwoording af aan die samenleving, is de gedachte. Deze wens is verwoord in het begin dit jaar verschenen witboek 'Mens en Maatschappij', opgesteld door een werkgroep van ervaren commissarissen verbonden aan het Nationaal Register en werkgeversvereniging AAVN. Harry van de Kraats, algemeen directeur van AAVN, is lid en voortrekker van deze werkgroep. De werkgroep pleit ervoor om de bestaande codes voor goed bestuur, waarvan Corporate Governance Code de belangrijkste is, eenvoudigweg uit te breiden met mensgerichte richtlijnen.

Het witboek 'Mens en Maatschappij' is te vinden op www.aavn.nl onder 'publicaties'.