

**Kort verslag van de 2^{de} Round Table
Governance Platform ROMs
Donderdag 24 november 2016
InnovationQuarter, Den Haag**

Deelnemers

- Geert Buiten
- Jan Dijkstra
- Annelies de Groot
- Erik Hamminga
- Paul Heiden
- Paul van Keep
- Jan Knol
- Theo Kremers
- Ronald te Loo
- Rudy Mareel
- Roel Overakker
- Rob Prins
- Francis Quint
- Pieter Rhemrev
- Harm Tunteler
- Gert-Jan Vaessen
- John Verhoeven
- Olaf Smits van Waesberghe
- Annemieke Wouterse
- Paul van der Zanden

Participatiecommissaris.nl

Governance Platform Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen

1. Opening & Welkom

Francis Quint, Hoofd Capital bij InnovationQuarter, heet alle aanwezigen welkom bij de 2^{de} Round Table van het Governance Platform ROMs ('GPR').

2. Voorstelronde

De Round Table is gestart met een kennismakingsronde.

3. Introductie en toelichting Governance Platform ROMs

Door Francis Quint is een inleidende presentatie gegeven over de vijf ROMs in Nederland.

Discussie

Net zoals tijdens de eerste Round Table wordt een groot aantal specifieke onderwerpen door de deelnemers aan de orde gesteld. Dit zijn issues, dilemma's en suggesties die het belang onderstrepen van het GPR en aanleiding geven om deze verder uit te werken.

Onderstaand een overzicht –

- 1) Hoe kunnen participatiecommissarissen het beste hun rol invullen? Tools zijn belangrijk. Het GPR kan deze tools leveren. Gevraagd wordt welke tools ontbreken. De commissaris heeft meerdere rollen: toezicht houden, waarde toevoeging uit eigen ervaring, business development, strategie-ontwikkeling en het verschaffen van toegang tot het eigen netwerk zodat bepaalde zaken ondersteund kunnen worden. Soms is er ook meer landelijke support nodig. Naast landelijk is ook zeker regionale support belangrijk. Hoe kunnen de ROMs daaraan bijdragen? En hoe kunnen de ROMs de bedrijven het beste faciliteren?
- 2) Er wordt naar voren gebracht dat een hands-on mentaliteit van de commissaris gestimuleerd moet worden. Het is belangrijk dat dit binnen de relatie met de aandeelhouders goed georganiseerd wordt, omdat dit kan botsen.
- 3) Bij de start van bedrijven hebben ondernemers vaak nog geen Raad van Commissarissen (RvC) ingesteld. Dit staat echter wel in de voorwaarden van de ROMs. Een ROM heeft het recht om een RvC in te stellen. Continuïteit is belangrijk. De dynamiek bij een start-up is heel anders. Er wordt gediscussieerd over hoe hiermee omgegaan kan worden. Vaak wordt gestart met een Raad van Advies, die later overgaat in een RvC. Dit is op zich een werkbaar model.
- 4) Gevraagd wordt naar de exit-strategieën bij de ROMs. De ROMs geven aan niet exit-gedreven te zijn. Een en ander hangt af van de ontwikkelingen van de onderneming. Maar is de rol uitgespeeld, dan moet gezocht worden naar een gunstig moment van desinvestering. Maatschappelijke belangen zijn belangrijk, maar hebben niet op alles invloed.

4. Presentatie door Jan Knol, participatiecommissaris op voordracht van NV NOM

Jan Knol, onderzoeker, onderzocht de rol van de RvC. Hij presenteert 5 stellingen vanuit zijn onderzoek.

- 1) Algemeen-commissaris is beter in staat om zich in zijn/haar taak te richten naar het vennootschappelijk belang:
Het merendeel van de aanwezigen is het niet eens met zijn deze stelling. Er volgt een korte discussie. Het Umfeld is anders en het vereist grotere inspanningen om je te richten op het vennootschappelijk belang. Bij spanningen op de lijn wordt het zeker lastiger. Zo gezegd, zou je het eens kunnen zijn met de stelling. Daarentegen wordt gesteld dat dit voor alle commissarissen

Participatiecommissaris.nl

Governance Platform Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen

geldt. Jan Knol geeft aan dat het van belang is vanuit welke achtergrond men in de RvC zit. Aangegeven wordt ook dat het van belang is dat de druk op de goede plek gelegd wordt. Eén van de aanwezigen stelt dat hij als ondernemer andere informatie aan de commissaris geeft dan aan de voordracht-commissaris. Goede afspraken zijn belangrijk. Je ziet meer en meer dat de commissaris in een adviseursrol geduwd wordt. Dan wordt de rol inderdaad lastiger. Wat kun je als commissaris wel en niet zeggen? De ROM is er dan ook vaak bij. Bij een startende onderneming is ook nog niet alles te vatten in een wettelijk kader. Dit maakt de situatie onduidelijk.

- 2) Een algemeen-commissaris kan onafhankelijker en kritischer functioneren:
Het merendeel van de aanwezigen is het niet eens met deze stelling. Jan Knol stelt de vraag: wat is onafhankelijk? Niemand is onafhankelijk. Een duidelijke en transparante situatie is belangrijk. Alle commissarissen moeten hetzelfde zijn. Alle commissarissen zitten er tenslotte voor de betreffende club. De vraag wordt gesteld: wat als de commissaris medeaandeelhouder is? Dan kan het een lastige situatie veroorzaken. Ditzelfde geldt voor een investment manager die ook commissaris is. Binnen de life sciences zie je dit gebeuren. Om deze reden is de nieuwe code van Van Manen toegelaten. In dit kader wordt ook Sharon van de Veerdonk genoemd. Zij is hierop gepromoveerd. Een conclusie is dat ervaring, reputatie en persoonlijkheid een groot effect heeft op gedrag. Zij heeft hier een model van gemaakt.
- 3) De voordracht-commissaris kan door zijn relatie met één van de belanghebbende meer spanning ervaren in de uitoefening van zijn/haar taak:
Het merendeel is het hiermee eens. Dit is onderzocht. Misschien komt dit door bewustzijn.
- 4) Rol-onduidelijkheid zal meer een rol spelen bij de voordracht-commissaris:
Dit ervaren de aanwezigen niet zo. Dit lijkt meer het idee bij de buitenwacht. Als je commissaris bent, kun je niet van die rol loskomen. Komt er een andere rol bij dan zal er gekozen moeten worden.
- 5) De invloed van de voordracht-commissaris speelt een belangrijke rol bij het fenomeen "group think":
Het merendeel is het niet eens met de stelling. Er wordt ondermeer gezegd dat dit ook met de samenstelling van de groep te maken heeft. Jan Knol geeft aan dat dit inderdaad ook uit het onderzoek blijkt. Het type voorzitter is hierbij heel belangrijk. Gevraagd wordt of bij dit onderzoek ook gekeken is naar het verschil met wel of niet aanwezigheid van vrouwen. Jan Knol geeft aan dat dit niet onderzocht is. Enkel de spanningsvelden zijn bekeken. Door de aanwezigheid van vrouwen wordt vaak wel het risico op tunnelvisie verkleint en ook sensitiviteit speelt mee.

Een aantal cijfers:

- 50% van de respondenten is 65 of ouder.
- 72,2% van de voordracht-commissarissen hebben geen commissarissenopleiding gevolgd. Dit heeft Jan Knol verbaasd aangezien het commissariaat echt een vak is.
- Gemiddeld heeft men 2,7 commissariaten.
- 61,3% vervult langer dan 8 jaar een commissarissenrol.
- Algemeen-commissarissen ervaren in relatie tot de directie op 22 van de 23 onderdelen meer spanning. Voordracht-commissarissen op 12 van de 23 onderdelen. Geopperd wordt dat dit misschien komt omdat voordracht-commissarissen zich meer gesteund voelen.

Participatiecommissaris.nl

Governance Platform Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen

De spanningen op gebied van personeel, overname, strategie, etc. zijn getoetst. Op alle gebruikelijke thema's dus. Spanningen die hoog scoren, zijn: verkoop onderneming, fusie/overname, realiseren jaardoelen, strategie, opvolgingsvraagstuk en herfinanciering.

- De directie gaf hogere waardering aan de samenwerking met voordrachts-commissarissen. Voor een gewenste situatie zou dit best iets minder mogen zijn.
- Voordracht-commissarissen waarderen de kwaliteit van de RvC hoger dan algemeen-commissarissen.
- Voordracht-commissarissen zijn over het algemeen positiever, ze hebben een positiever beeld. Dit beeld werd door het hele onderzoek gezien.
- In de onderlinge samenwerking binnen de RvC ervaren algemeen-commissarissen op veel meer onderdelen spanning dan de voordracht-commissarissen. Dit heeft Jan Knol verbaasd. Gevraagd wordt of onder de voordracht-commissarissen meer beroepscommissarissen zaten in het onderzoek? Deze commissarissen hebben over het algemeen geen hoofdfunctie meer en daardoor eventueel meer tijd. Jan Knol geeft aan dat dit niet aan de orde is.
- De directie en algemeen-commissarissen zijn van mening dat de kennis, expertise en toegevoegde waarde van de voordracht-commissarissen van hogere waarde zou mogen zijn. Dit betrof een open gestelde vraag.
- Onafhankelijkheid van voordracht-commissarissen behoeft blijvende aandacht.

Algemene conclusie:

Algemeen-commissarissen ervaren beduidend meer spanning in de onderlinge samenwerking en zijn kritischer over het functioneren van de RvC. Zelfevaluatie moet meer aandacht krijgen. Hierop wordt gereageerd met de stelling dat meer duidelijkheid van belang is. Duidelijkheid geeft dat er geen spanningen zijn. In bedrijven waar het goed gaat, zijn ook geen spanningen.

5. Presentatie ROM-code

Paul van der Zanden geeft een korte inleiding op het ontstaan, de opzet en het doel van de ROM-code. Vanuit de 1^{ste} Round Table kwam het advies om meer te laten zien wat de ROMs doen/wat zij faciliteren. Dit punt is in deze versie van de code verwerkt. Ook kan nog gedacht worden aan evaluatie/kwaliteitsmeting, betrokken zijn bij ontwikkelingen regio's, overlegvormen, etc.

Er wordt positief gereageerd op de code. In de code wordt de zelfevaluatie van de RvC benoemd, maar kan er ook iets gedaan worden met een evaluatie vanuit de ROM naar commissaris? Oftewel het toetsen van de kwaliteit van commissarissen. Ook als ROM kan er geïnvesteerd worden in de kwaliteit van de commissarissen middels opleidingen. Hierop wordt wel aangevuld dat veelal personen worden gevraagd die hun sporen al verdiend hebben.

De code start met het houden aan wet- en regelgeving. Dit wordt als een open deur ervaren. Voorgesteld wordt om te beginnen met het vermelden dat een ROM-commissaris bovenal een commissaris is zoals een commissaris zou moeten zijn. Uiteraard houdt de commissaris zich aan de regels. Ook moet niet de nadruk gelegd worden op een eventuele uitzonderingspositie.

Punt 5 zegt dat een ROM-commissaris bijdraagt aan een goede ontwikkeling van de voltallige RvC. Hierover wordt gezegd dat de voltallige RvC bijdraagt aan de ontwikkeling van de RvC als geheel en teambuilding daarbinnen. Dit wordt ook bedoeld bij punt 5, maar zou duidelijker omschreven kunnen worden.

Bij het punt belangenconflicten is casuïstiek essentieel. Dit zal verder uitgewerkt worden. En daarbij werken naar een reglement dat als voorbeeld gaat dienen. De specifieke belangenconflicten hoeven niet in de code benoemd te worden. Dit kan apart uitgewerkt worden en opgenomen worden in de toolkit.

Participatiecommissaris.nl

Governance Platform Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen

Beloningsstructuur is een lastig punt, zoals bij de dubbelrol van commissaris en aandeelhouder. De meningen zijn verdeeld of dit wel of niet kan. Dit is een ethische vraag. Ethiek wordt nog gemist in de code. Enerzijds wordt gezegd dat het aan de specifieke situatie ligt. De uiteindelijke doelstelling is niet om financiële overwegingen. Men is het eens met hoe het omschreven is in de code, maar het kan ook negatiever gelezen worden. Eén van de commissarissen is van mening dat er ook een spiegel hoort bij de code, namelijk een code voor ondernemingen.

Informatieverstrekking aan de softe kant is vaak onvoldoende. Dus ook hiervoor kan een kader aangegeven worden. Op termijn kan een hoofdstuk vennootschap/onderneming toegevoegd worden. Voor de toolkit kan bijvoorbeeld gedacht worden aan juridische hulp, financieel en HR support. Echter bij grotere vennootschappen is hiervoor budget beschikbaar. Hoe moet omgegaan worden met de kosten als het om kleinere ondernemingen gaat. Hier zou de overheid een rol bij horen te spelen. Voorheen lag deze rol bij de KvK. Het is eigenlijk aan de vennootschap. Dit recht heeft een commissaris. Maar dit ligt moeilijk bij start-ups.

Er wordt voorgesteld om onderscheid te maken in de code naar de arena's waar de commissaris acteert, t.w. 1. de directe relatie met de ROM (goed om ook aan de kant van de ROM een aantal afspraken vast te leggen: wat mag van de ROM worden verwacht, zoals het houden van regelmatig overleg en het informeren over de doelstellingen), 2. in de AVA, waar de belangen elkaar ontmoeten en de commissaris kan zorgen dat de belangen van de ROM goed aan bod komen en 3. in de RvC, waarin het belang van de vennootschap voorop staat.

Ook wordt voorgesteld om de rol van lid en voorzitter wat verder uit elkaar te halen. Een voorzitter heeft een andere positie en andere mogelijkheden om een aantal zaken te beïnvloeden dan een lid. Het zou goed zijn om dat onderscheid in ieder geval te benoemen.

Paul van der Zanden zal de besproken punten meenemen in de verdere uitwerking van de code.

6. Rondvraag

Geen vragen.

7. Samenvatting & Afsluiting

Uit beide Round Tables komt naar voren dat er behoefte is naar het leggen van onderlinge contacten. Denk hierbij aan het faciliteren van een community.

Op 2 februari 2017 staat het jaarevent gepland, waarvoor binnenkort een save-the-date volgt. De participatiecommissarissen worden hiervoor uitgenodigd. Het doel van het GPR is praktische tools aanreiken en het creëren van een netwerk om met elkaar ideeën uit te wisselen en elkaar te vinden voor specifieke problematieken. De dagvoorzitter van het jaarevent is Harry Starren (voorheen directeur Baak).

Francis Quint bedankt een ieder van zijn/haar aanwezigheid en de goede discussie.