

**Kort verslag van de 3<sup>de</sup> Round Table  
Governance Platform ROMs  
Donderdag 6 juli 2017  
N.V. NOM, Groningen**

**Deelnemers**

- Geert Buiten
- Tys van Elk
- Taco van der Felts
- Annelies de Groot
- Herman Heijtmeijer
- Teunis Jensma
- Ger de Jong
- Klaas Kestra
- Jan Knol
- Frits Kok
- Sandra Korthuis
- Annemarie Kuks
- Alex Oostvogel
- Francis Quint
- Pieter Rhemrev
- Henk Vroemen
- Olaf Smits van Waesberghe
- Roel Woering
- Hans Wortelboer
- Annemieke Wouterse
- Paul van der Zanden

# Participatiecommissaris.nl

Governance Platform Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen

## 1. Opening & Welkom

Geert Buiten, Executive Vice President/Manager NOM Finance N.V. NOM, heet alle aanwezigen welkom bij de 3<sup>de</sup> Round Table van het Governance Platform ROMs ('GPR').

## 2. Voorstelronde

Zie voor de aanwezigen de deelnemerslijst.

## 3. Korte inleiding over N.V. NOM en het toezicht op haar participaties

Zie de presentatie van Geert Buiten.

## 4. Presentatie door Frits Kok & Discussie

Na een korte persoonlijke kennismaking geeft Frits Kok inzage hoe hij al bij de start van zijn loopbaan als ondernemer in aanraking kwam met een bedrijfsovername. Zijn ervaring is door de jaren heen aanleiding geweest om in te gaan op adviesaanvragen van diverse bedrijven. Daarnaast vervult hij diverse commissariaten. Vanuit de NOM is hij commissaris bij Kalsbeek en Kampen Industrial Care.

Frits Kok legt uit dat vanuit DGA's soms minder behoefte is aan een raad van commissarissen (RvC), maar meer aan een raad van connaisseurs, een raad van inspiratie, een raad van contemplatie. Deze raden hebben weliswaar geen wettelijke basis, leden van dit type raden zijn niet ingeschreven in de Kamer van Koophandel, maar inhoudelijk kunnen ze veel toevoegen.

Dit beeld wordt herkend in het gezelschap. Naast inspiratie en advies willen (jonge) startende ondernemers graag gebruik maken van het netwerk van de leden van dit type raden.

De vraag is hoe je met de vrijblijvendheid van een dergelijke raad moet omgaan. De rol is minder dwingend, minder goed te controleren, etc. Frits Kok bevestigt enerzijds de vrijblijvendheid – er is ook geen aandeelhouder die hij of zij vertegenwoordigt – en anderzijds kan deze beperkt worden. Een lid van zo'n raad kan immers zelf de lijn trekken wanneer er niet of verkeerd met zijn advies en/of netwerk wordt omgegaan. Omgekeerd en dus positief geredeneerd laat de praktijk zien dat juist de vrijblijvendheid ruimte biedt in denken en versnelling kan geven in besluitvorming door de DGA. Er is dan immers geen RvC om rekening mee te houden die volgens bepaalde reglementen en procedures moet handelen.

De vraag is of er een combinatie mogelijk is tussen RvC en raad van advies (RvA). Frits Kok is van mening dat je deze twee gremia niet moet mengen. Ze dienen een verschillend doel. Het moet dan ook duidelijk zijn welke rol wie speelt.

De vraag is waarom een raad van inspiratie (RvI) soms meer lijkt op te leveren dan een RvC. Frits Kok ziet als een van de redenen dat in een RvI vaak mensen zitten die experts zijn, die door de DGA zijn uitgezocht, die in bepaalde gevallen iedere twee weken bij elkaar zitten.

De vraag is of een dergelijk construct op een one tier board gaat lijken. Frits Kok zegt dat het zo kan lijken, maar dat het toch niet zo is. Een RvI bestaat uit adviseurs en zij blijven extern.

# Participatiecommissaris.nl

Governance Platform Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen

Frits Kok presenteert vervolgens zijn dilemma –  
Hoe beter het management,  
Des te minder de pure noodzaak,  
Des te beter de RvC zijn werk kan doen.

Hoe beperkter het management,  
Des te noodzakelijker de toegevoegde waarde,  
Des te minder geaccepteerd is de RvC.

Deelnemers in de zaal herkennen dit dilemma. Besproken wordt om toch bij dit dilemma in geval van beperkter management eerst een RvA in te richten in plaats van een RvC.

Daarnaast komt de suggestie om een participatiecommissaris – volgens Engels VC-gebruik – al tijdens de due diligence mee te laten lopen. Een bijkomend voordeel is dat er meer commissarissen dan nu zouden investeren in een goede due diligence. Hoe voorkom je dat het beeld kan ontstaan dat de commissaris op een lijn wordt gezet als de aandeelhouder?

De vraag is op welke wijze een ROM nog duidelijker kan zijn over het belang en de rol van een participatiecommissaris. Moet er niet meer aandacht besteed worden door de ROMs om participatiecommissarissen goed te positioneren? Als een ondernemer de meerwaarde van een RvC niet ziet, moet je je dan als ROM niet afvragen of je überhaupt wel een investering wilt doen?

De vraag is wat prioriteit heeft – de behoefte van de ROM om toezicht te kunnen houden op de participatie of de behoefte van de onderneming om bestendig succesvol te kunnen zijn. Een deel van het antwoord hier kan zijn om de behoefte van de onderneming meer prioriteit te geven en pas in tweede instantie te onderzoeken op welke wijze de ROM toezicht kan houden over het doen en laten van de onderneming.

De vraag is wie zich bezig moet houden met de financiële hygiëne, het aspect dat bij veel jonge, startende ondernemingen te wensen overlaat. De discussie laat zien dat een dergelijk essentieel thema op meerdere plaatsen geadresseerd moet worden – de RvC, de RvI, de RvA, de investment manager, etc. Geconcludeerd wordt dat de financiële hygiëne in de vennootschap hoort, het is daar dat er acties op moeten worden ingezet.

De vraag is hoe je als participatiecommissaris omgaat met die jonge startende ondernemingen die hun administratie op orde heeft. Qua search & selectie van participatiecommissarissen wordt in ieder geval gekeken – naast kennis en ervaring – naar de extra competenties die participatiecommissarissen moeten hebben. Een van die competenties is realiteitszin van een participatiecommissaris (gevoel voor maatvoering, wat is wel of niet nodig voor de omvang van de participatie). Een andere competentie is professionele maturiteit (gevoel voor begeleiden, wat moet de ondernemer doen om een succesvolle onderneming te voeren).

Zie verder de presentatie van Frits Kok.

## 5. Rondvraag

Geen vragen.

## 6. Samenvatting & Afsluiting

Geert Buiten dankt Frits Kok voor zijn inspirerende presentatie die ook bij deze derde Round Table tot een interessante discussie heeft geleid.