

"De commissaris van vandaag is niet van gisteren"

Met de slagzin 'de commissaris van vandaag is niet van gisteren' wil het NKCC de discussie over Corporate Governance/ Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen verplaatsen van de theorie naar de praktische context van elke dag. Eén van de NKCC doelstellingen is om een "awareness" bij commissarissen op te roepen over vragen als: waar sta ik vandaag met mijn commissariaat en wat moet ik wel of niet adviseren aan de organisatie die mij vertrouwen geschonken heeft.

Professionaliseren

Anders gezegd: hoe maak ik mijn positie als vertrouwenspersoon waar?
Geen eenvoudige vraag vindt het NKCC. Toch zijn hier diverse oplossingen voor te

bedenken. Zo kunt u een opleiding voor commissaris gaan volgen. Als u internet raadpleegt, vindt u goede en intensieve opleidingsprogramma's voor commissarissen. Maar is uw positie als vertrouwenspersoon en de juiste chemie tussen u en de directie wel te leren via een opleidingsprogramma alleen?
Het NKCC vraagt zich dat af en vindt dat er meer methodes zijn voor een commissaris om zich te professionaliseren, zoals het participeren in een netwerk. Immers, de beste adviezen en ervaringen krijgt u dan te horen van collega commissarissen. We vinden het dan ook een noodzakelijke activiteit voor elke commissaris om lid te zijn van een netwerk. In Nederland bestaan gelukkig diverse netwerken. U kunt dus kiezen. Daarbij is het NKCC een interessante optie.

NKCC awarenessprogramma

Met deze nieuwsbrief willen wij u de gelegenheid geven om kennis te maken met ons programma aanbod. Het NKCC netwerk onderhoudt zijn contacten door:

- jaarlijks 2 landelijke bijeenkomsten
- diverse regiobijeenkomsten
- awareness-programma's, via themabijeenkomsten.

Het NKCC awareness-programma heeft natuurlijk ook een educatieve functie, maar verschilt van de klassieke opleidingsprogramma's, omdat het accent niet ligt op de theorie van *gisteren* maar op de actualiteit van *vandaag*. Daarnaast zijn deze bijeenkomsten kleinschalig en hebben ze vaak een workshop-achtig karakter in combinatie met een lunch of diner. Zo krijgt u de gelegenheid om nieuwe commissarissen te ontmoeten en eerdere kennismakingen verder uit te diepen.

Tabaksblad in de praktijk

In een voorwoord over 'governance' kan een opmerking over de Code Tabaksblad (CT) niet ontbreken. Oftewel wat vindt het NKCC van de CT?

Ook het NKCC maakt zich als belangenorganisatie voor commissarissen en toezichthouders zorgen over de olievlekwerking van de Code naar niet-beursgenoteerde vennootschappen.
Dit is voor wat betreft het merendeel van de 21 in de Code gemelde principes geen probleem, maar voor een aantal van de 112 best practice regels moet nuancering mogelijk zijn.

Actieve containment-policy

Het NKCC constateert dat beursvennootschappen via de regel 'apply or explain' de mogelijkheid hebben deze nuancering aan te brengen en daardoor deze olievlekwerking kunnen indammen. Anders gezegd: beursvennootschappen kunnen een actieve containment-policy voeren. Welke mogelijkheden hebben niet-beursvennootschappen nu om zich te beschermen tegen deze gemelde olievlekwerking?
In de kranten van de afgelopen maanden heeft u oplossingen kunnen lezen als: 'er moet een eigen MKB-Code komen' en 'de overheid moet met aanvullende wettelijke regelingen komen'. Binnen NKCC is een werkgroep actief die de discussie over dit onderwerp nauwlettend voor haar leden zal monitoren en zich bezig zal houden met de vraag: 'Kan elke niet-beursgenoteerde vennootschap vandaag al een actieve containment-policy voeren? En zo ja, hoe?'

Contact?

Bent u geïnteresseerd mee te denken over een oplossing op deze vraag en/of spreekt de netwerkbenadering u aan, kijk dan naar onze agenda op pagina 5. Wilt u toch sneller meer weten, dan kunt u altijd onze directeur, Norbert de Melker, bellen. Want binnen NKCC is persoonlijk contact een 'must'. Wellicht dat ik u binnenkort op één van onze bijeenkomsten welkom mag heten.

Jan Willem Meuter
Voorzitter NKCC

Colofon

NKCC Nieuws&Info is een uitgave van Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen en wordt verzonden aan aangeslotenen en relaties van het NKCC.

Het verschijnt op onregelmatige momenten in het jaar om u op de hoogte te brengen van actuele ontwikkelingen en wetenswaardigheden rond het commissariaat en om uw aandacht te vragen voor activiteiten van het Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen.

Vormgeving/druk PrintSell Apeldoorn

NKCC Stichting Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen

Bestuur van de stichting NKCC
Mr. J.W. (Jan Willem) Meuter (vz.),
Drs. R.J.W. (Ruud) Beijers,
W.J. (Wim) van Giersbergen

Raad van Advies (RvA)
Drs. B. (Bart) de Boer,
Dr. S. (Sylvia) van de Bunt-Kokhuis,
M.M. (Mieke) Boas-van der Tas,
Prof. Drs. F.A. (Floris) Maljers (vz.),
Prof. Dr. C.C.J.M. (Carla) Millar

Directie
N.Th.A. (Norbert) de Melker

Postbus 4145 - 7320 AC Apeldoorn
T: 065 195 6000 F: 055 378 26 93
E: info@commissaris.org
www.nkcc.nl

Bijeenkomsten

Dinerbijeenkomst 12 oktober 2004 te Bosch en Duin

Voor, tijdens en na het jawoord - 'de risico's en gevolgen van een commissariaat'

Spreker: C.J. Jan de Kruijf RA RV, associate partner BDO Corporate Finance

Tijdens de geanimeerde dinerbijeenkomst in restaurant de Hoefslag hield Jan de Kruijf zijn gehoor voor dat het beroep commissaris een gevaarlijk vak is geworden en steeds meer te maken krijgt met risico's. Curatoren beroepen zich steeds vaker op de bestuurdersaansprakelijkheid en het aantal aansprakelijkheidszaken is de afgelopen jaren drastisch toegenomen. Deze avond werd duidelijk wat lastige, moeilijke en ook gevaarlijke situaties zijn waar u wat betreft uw commissariaat tegen aan kan lopen.

Tijdens deze bijeenkomst was een afvaardiging van de pas opgerichte belangenorganisatie "vrouwen in beeld" aanwezig.



Landelijke dinerbijeenkomst op 12 oktober

Commissaris Centraal Regionale bijeenkomst in West Brabant en Zeeland

Deze regionale bijeenkomst vond plaats in Restaurant Moerstede met als sprekers: David Luteijn (algemeen directeur Delta N.V.) en Johan Boertjes (voormalig directievoorzitter Meeús Groep). Meer dan 30 commissarissen namen deel aan deze ronde tafel discussie.

David Luteijn ging in op drie onderwerpen: de gevolgen van de Code Tabaksblat voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, het belang van een onafhankelijke commissaris die als bewaker van de betamelijke bedrijfsvoering geen morele en financiële verplichtingen heeft jegens de onderneming en de tijd die een 'aanhankelijke' commissaris beschikbaar moet zijn. Johan Boertjes belichtte zijn persoonlijke ervaringen waarbij de rol van de commissaris spreekwoordelijk als 'haarlemmerolie' is. Commentaar na afloop: 'Zeer leerzaam en interessant om zo een netwerk van commissarissen uit mijn omgeving op te bouwen'.



Commissaris Centraal, regionale bijeenkomst op 11 oktober te Bergen op Zoom



"Zeer leerzaam en interessant om zo een netwerk van commissarissen uit mijn omgeving op te bouwen"



Presentatie MKB-onderzoek in Nieuwspoor

Onderzoeksconclusie: Middenbedrijf met commissaris of consularis is optimistisch

Op 14 oktober werd in het internationale Perscentrum Nieuwspoor te Den Haag ten overstaan van ongeveer 200 aanwezigen het boekje "Vertrouwenspersoon voor het middenbedrijf" aangeboden aan mw. H.C.W. Verhoeven-van Lierop, vice-voorzitter MKB Nederland. Dit gebeurde tijdens de jaarlijkse, traditionele najaarsborrel van ING Bank en MKB Nederland.

Optimistischer met vertrouwenspersoon

Middenbedrijven die gebruik maken van een vertrouwenspersoon in de vorm van een commissaris of consularis zijn optimistischer over de toekomst. Zowel op het punt van rentabiliteit, groei als continuïteit verwachten ze vaker een positieve ontwikkeling dan bedrijven die niet werken met een vertrouwenspersoon.

Die conclusie trekt het Nederlands KennisCentrum Commissarissen (NKCC) en Stichting De Consularis (SDC) op basis van een onderzoek dat in hun opdracht is uitgevoerd door de Vrije Universiteit in Amsterdam. Dit onderzoek werd mogelijk gemaakt door ING Bank en BDO Accountants & Adviseurs.

Volgens NKCC en SDC is het positieve effect van commissarissen en consularissen op het ondernemersvertrouwen in het middenbedrijf van groot belang, omdat dit juist in deze sector (ondernemingen met 50 tot 500 medewerkers) doorslaggevend kan zijn.

Publicatie

De uitkomsten van het onderzoek, evenals conclusies en aanbevelingen die wij uit het onderzoek trekken, zijn vastgelegd in het 42 pagina's tellende boekje "Vertrouwenspersoon voor het middenbedrijf, over de toegevoegde waarde van commissarissen en consularissen". Als u wilt kennismaken van de resultaten van dit onderzoek en het boekje bestellen, neemt u dan contact op met het secretariaat (info@commissaris.org) en u ontvangt het boekje thuis. De administratie- en portokosten bedragen € 10,-.



Norbert de Melker (NKCC) en Gerard Fit (SDC) overhandigen het eerste exemplaar aan mevrouw Bertha Verhoeven (vice-voorzitter MKB Nederland)

Innovatiever

De ondernemers die met een vertrouwenspersoon werken, blijken ook innovatiever. Zo investeren ze vaker in nieuwe producten of diensten. Bovendien steken ze meer geld in kwaliteitsverbetering van hun producten. Ook deze vaststelling is volgens de opdrachtgevers van het onderzoek eveneens een belangrijke reden om het gebruik van vertrouwenspersonen in het middenbedrijf te stimuleren.

Chemie rvc en directie

Met een levendige presentatie ging Enno Masurel, hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de VU te Amsterdam, in op de resultaten en conclusies van het onderzoek. Ook noemde hij de zes redenen die door respondenten waren aangegeven om geen commissaris in te schakelen. Zoals: geen toegevoegde waarde, kosten, niet verplicht, te formeel, op verzoek aandeelhouder en onbekendheid met deze functie.



Deze redenen worden door dit onderzoek weggelaten en zijn volgens Masurel vaak onterecht. Volgens hem getuigt het van goed ondernemerschap om juist een commissaris of consularis in te schakelen. Tijdens de forumdiscussie waaraan naast Bertha Verhoeven en Enno Masurel ook Pieter Jan van den Brink (directeur ING

vervolg op pagina 4

vervolg van pagina 3

Bank), Martin van Roekel (voorzitter RvB BDO Accountants & Adviseurs), Gerard Fit (voorzitter SDC) en Norbert de Melker (directeur NKCC) deelnamen, kwamen onder leiding van Peter van Zadelhof (BNR Nieuwsradio) diverse reacties uit de zaal naar voren.

President-commissaris bij het Haagse openbaar vervoersbedrijf HTM Rein Zunderdorp vroeg zich af of de Code Tabaksblad niet meebracht dat de positie van de commissaris opschuift van vertrouwens-persoon naar wantrouwens-persoon.

Bertha Verhoeven hield een gloedvol betoog waarin zij namens MKB Nederland het belang van een vertrouwenspersoon juist ook voor kleinere bedrijven benadrukte. Uit haar persoonlijke ervaring onderstreepte zij nog eens hoe belangrijk de rol van een commissaris of een consularis is en dat het extra toegevoegde waarde heeft wanneer er een goede chemie bestaat tussen de RvC en directie.

Taak voor NKCC

Ook voor het NKCC ligt op dit terrein een duidelijke taak: voorlichting zal de vooroordelen rond commissarissen moeten wegnemen en de wantrouwenspositie weer moeten ombuigen naar één van vertrouwen.

Commissaris - Consularis

Een commissaris ziet toe op de gang van zaken in de onderneming en heeft daarvoor in de wet vastgelegde verplichtingen en bevoegdheden. Voor de ondernemingsleiding is een commissaris ook vertrouwenspersoon. Een consularis is een (oud) ondernemer die bestuurders van ondernemingen als vertrouwenspersoon bijstaat en adviseert, zonder de wettelijke taken en bevoegdheden van een commissaris.

Als commissaris houdt u zaak en privé strikt gescheiden.

De CommissarissenPluspolis van het NKCC.

Het Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen (NKCC) introduceert de CommissarissenPluspolis. Deze polis – door Van Lanschot Assurantiën en de Nederlandse BCA pool exclusief voor het NKCC ontwikkeld – omvat zes pluspunten bij de bescherming van privévermogens van commissarissen, bestuurders en toezichthouders wanneer zij persoonlijk aansprakelijk worden gesteld. De polis bevat voorts een rechtsbijstandvoorziening voor proceskosten als bescherming tegen de steeds voortschrijdende claimcultuur, wat vandaag de dag tot de basisvoorzieningen van een Raad van Commissarissen moet behoren.

De CommissarissenPluspolis is met de ervaring en de inbreng van NKCC ontwikkeld.

Zes pluspunten bovenop de ruime BCA-dekking:

- Verlengde meldingstermijn na beëindiging commissariaat
- Halvering premies uitloopriscio
- Vangnetprocedure voor de commissaris bij non-premiebetaling
- Vergoeding persoonlijke kosten tot euro 25.000,-
- Geldt naast bedrijfsleven ook voor corporaties en zorgsector
- NKCC - ledenkorting op de premie

Voor meer informatie over de CommissarissenPluspolis van het NKCC kijkt u op www.nkcc.nl of stuurt u een e-mail naar info@commissaris.org.



Nederlands KennisCentrum
voor Commissarissen

Van Lanschot Assurantiën

Nederlandse BCA pool

www.nkcc.nl

Agenda

Meer uitgebreide informatie over de bijeenkomsten kunt u vinden op www.nkcc.nl. Wanneer u zich wilt aanmelden voor één of meer bijeenkomsten kunt u een e-mail sturen naar info@commissaris.org. Na uw aanmelding kunt u er van uitgaan dat u op de

deelnemerslijst geplaatst bent. U ontvangt, enkele dagen voor de bijeenkomst, altijd nog een schriftelijke bevestiging als herinnering aan uw deelname. De dinerbijeenkomsten en Commissaris Centraal bijeenkomsten staan open voor aangesloten deelnemers van het NKCC.

Zij kunnen zich door een introducé, die een of meerdere commissariaten uitoefent, laten vergezellen. Aan deze bijeenkomsten zijn, met uitzondering van de dinerkosten, voor aangesloten NKCC deelnemers geen kosten verbonden.

NKCC dinerbijeenkomsten

Het NKCC organiseert voor leden op diverse plaatsen in het land algemene landelijke ontmoetingen met interactieve opzet en een thema. Gemiddeld zijn hier ca. 30 deelnemers aanwezig.

Dit jaar vindt nog een themabijeenkomst plaats in december en in 2005 kunt u erop rekenen dat er vijf dinerbijeenkomsten worden georganiseerd. Hier zijn al data voor gepland. (zie agenda)

De Commissaris Centraal

Regionale bijeenkomsten van het NKCC

Het voorstel van meerdere NKCC deelnemers om naast de landelijke bijeenkomsten ook regionale bijeenkomsten te gaan organiseren en de positieve reacties die hier op komen, heeft ons geïnspireerd om 'de Commissaris Centraal' bijeenkomsten tot



een gestructureerd onderdeel van het NKCC programma te maken. Hiermee wordt de reistijd verkort en de onderlinge, regionale netwerkbinding versterkt. Deze regionale ronde-tafel discussies worden georganiseerd aan de hand van een aantal te bespreken stellingen die door specifieke deskundigen worden ingebracht om vervolgens verder uitgediept te worden. Gemiddeld zijn bij deze Commissaris Centraal bijeenkomsten 15 personen aanwezig.

Regio's

In de volgende regio's zijn regiovoorzitters actief met het voorbereiden: Zeeland, West Brabant, Friesland, Oost Brabant, Twente, Haaglanden, Gelderland en Limburg.

Mocht u binnen de genoemde regio's wonen en u willen aansluiten bij een Commissaris Centraal groep in uw regio of nog geen uitnodiging hebben ontvangen

voor deze inspirerende bijeenkomsten; meldt u zich dan aan met vermelding van adresgegevens en telefoonnummer: info@commissaris.org. U ontvangt dan een uitnodiging met het programma en een van de regiovoorzitters neemt contact met u op.

Landelijk grootschalige bijeenkomsten

In 2005 organiseert NKCC twee grootschalige bijeenkomsten. Voor deze evenementen wordt naast de NKCC aangeslotenen een bredere groep geïnteresseerden uitgenodigd.

Agenda 2005

Dinsdag 21 februari: dinerbijeenkomst van 18.00 tot 21.00 uur

januari / februari:

- Startbijeenkomst regio Oost Brabant
- Startbijeenkomst regio Haaglanden

Donderdag 10 maart: grootschalige bijeenkomst met thema: Monitoring en riskmanagement.

maart / april:

- Startbijeenkomst regio Twente
- Startbijeenkomst regio Gelderland
- Regiobijeenkomst West Brabant en Zeeland

Donderdag 21 april: dinerbijeenkomst van 18.00 tot 21.00 uur

Dinsdag 7 juni: dinerbijeenkomst van 18.00 tot 21.00 uur

Donderdag 10 november: grootschalige bijeenkomst. Thema is afhankelijk van actuele ontwikkeling

Agenda 2004

Dinerbijeenkomst **dinsdag 7 december**

Corporate recovery en de rol van de commissaris, "initiator, begeleider of slachtoffer?"

Sprekers:

- drs C.J. Struijk RA, tot september dit jaar hoofd intensief beheer RaboBank Nederland en voornamelijk actief geweest met de zogenaamde corporate probleemposten,
- drs C.A. Lieve, commissariaten, partner bij het bureau Kruger & Partners en gespecialiseerd in ondersteuning bij corporate recovery situaties in het middelgrote bedrijf.

Plaats en tijd:

Restaurant de Kloosterhoeve te Harmelen, van 18.00 tot 21.00 uur.

Wat zijn aandachtspunten voor commissarissen, Wanneer dient de toezichhouder objectivering of ondersteuning te initiëren? 'Do's en don'ts' in bedreigende 'vijf voor twaalf' situaties. Maar ook resultaten die (opnieuw) tegenvallen, een 'lastige' bankier, liquiditeitsdruk en onvoldoende of verkeerde acties nopen tot objectivering van de bedrijfssituatie. Vaak bestaat er eerst nog onvoldoende draagvlak om vrijwillig pre advies in te winnen en het wordt erg lastig wanneer de situatie gedwongen maatregelen vereist. De twee sprekers leiden u tijdens deze bijeenkomst figuurlijk door de praktijk van turn-around en corporate recovery, de rol van en de omgang met ondermeer de bankier(s) en anderen die bij het proces betrokken zijn. Hierbij komen verschillende aspecten aan de orde die betrekking hebben op het bedrijf en bestuur.

Regels, regels, regels.... opstellen, naleven?

Het gaat om wat anders

Na de debacles van Enron en AHold is de vraag naar nog stringenter regelgeving luidruchtig toegenomen.

Strengere en gedetailleerdere regels, niet alleen over het doen of laten van directies, maar ook over het toezicht op ondernemingen ondermeer door toezichthouders accountants.

Het is echter zeer de vraag of strengere regelgeving problemen als bij Enron en AHold, en later bij Parmalat en Shell, had kunnen voorkomen. Naar mijn mening is het antwoord negatief.

Fraude en falend toezicht

Het punt is namelijk niet de regelgeving maar de manier waarop er mee wordt omgegaan en het toezicht op die naleving. Daarnaast hebben toezichthouders, commissarissen en accountants, hun werk niet gedaan zoals van ze mag worden verwacht. Dat is fraude en falend toezicht.

Versterking gezamenlijke competenties

Naar mijn mening moet de oplossing niet worden gezocht in het opleggen van externe regels (wie ze wil omzeilen vindt altijd wel een weg), maar in het versterken van de interne krachten: integriteit en kwaliteit van directies, commissarissen en accountants.

Overigens moet niet de indruk worden gewekt dat heel ondernemingsland een moeras is van oneerlijkheid, onbetrouwbare informatie en vriendjespolitiek. Dat is zeker een verkeerd beeld. Het is meer de omvang van de debacles die de beeldvorming soms heeft vertroebeld. De meeste ondernemers zijn integer en eerlijk, de meeste commissarissen zijn goed in hun wijsheid en de meeste accountants zijn capabele, integere vaklieden.

Dat wordt ook door veel commissarissen aangegeven in een artikel van prof. Jagersma in het Financieel Dagblad van 13 mei 2004*. Hierin worden tien kwalitatieve criteria besproken, aangegeven door een 65-tal commissarissen, waar aan een goed functionerende Raad van Commissarissen moet voldoen.

Het vaststellen van dergelijke omgevingsafhankelijke criteria kan alleen gebeuren door de betrokkenen zelf, niet met regels die van buitenaf worden opgelegd.

Dat roept meteen twee vragen op die, zeker op dit moment, nog niet duidelijk te beantwoorden zijn. Want hoe kan een Raad van Commissarissen ervoor zorgen dat zijn criteria ook nageleefd worden? En op welke manier is controle door externe instanties mogelijk? Naar mijn mening kan dat laatste alleen achteraf wanneer onverhoopt de (huidige) regels worden overtreden.

Kwaliteit en integriteit

Daarom is het van belang vooral ook preventief te werken en het kwalitatief en ethisch besef binnen organisaties te versterken. Dat is op allerlei terreinen, bijvoorbeeld personeelsbeleid, reeds aan de gang (hoewel ook daar nog veel te doen is). Dit zou moeten worden uitgebreid met de financiële en maatschappelijke informatievoorziening. Diep ingaan

op de positie van de organisatie in de wereld, op de gestelde doelen of de besteding van winst. Goede hulpmiddelen kunnen hierbij zijn: een Gedragscode voor de Organisatie, regelmatige besprekingen en evaluaties binnen de raad van toezichthouders of coaching door een adviseur.

Tijdens alle aandacht voor de uitbreiding van een veelheid aan regelgevingen moet niet uit het oog worden verloren dat de werkelijke winst op die andere terreinen behaald moet worden: kwaliteit en integriteit.

*Rein N. Otma
(paragon@iae.nl)*

* zie voor artikel '10 kwaliteitseisen aan commissarissen' – www.nkcc.nl onder 'Nieuws en actualiteiten'.

Op zoek naar een 'onafhankelijke' commissaris?

De Stichting Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen heeft een eigen Services B.V. opgericht van waaruit dienstverlenende activiteiten met betrekking tot het toezichthouderschap voor ondernemingen, woningcorporaties en non-profit organisaties, in het bijzonder de zorgsector, tegen betaling van marktconforme tarieven worden uitgevoerd.

Een belangrijke eigen activiteit van deze NKCC Services B.V. is:

het bemiddelen en zoeken van de juiste toezichthouder.

NKCC Services kan adequaat en objectief voordrachten ter invulling van de vacature verzorgen, assisteren bij het formuleren van het profiel, bemiddelen bij de kennismaking en het proces tot en met de aanstelling begeleiden.

Voor meer informatie: Norbert de Melker (06 51 95 60 00) of

info@commissaris.org

