

# De Ondernemingskamer-commissaris: Crisissituaties en tegengestelde belangen



drs. Heske van Eyck van Heslinga, [Crownstone Consulting](#)

11-11-2014, Governance Update Nationaal Register

De portefeuille van Commissarissen over hun toezichtfuncties van Heske van Eyck van Heslinga, Managing Director Crownstone Consulting (1960)

## **Toezichtfuncties:**

- President-commissaris RIG Markerink en A&R Markerink Holding
- President-commissaris Olijslager Beheer (tot mei 2014)
- Raad van toezicht Rosa Spier Stichting en lid van de auditcommissie
- Lid Board of Trustees Kobalt

## ***Hoe hebt u uw functies verkregen?***

'Via mijn eigen netwerk en de Ondernemingskamer.'

## ***Waarom heeft men u benaderd als commissaris en toezichthouder: welke toevoegde waarde kunt u bieden?***

'Ik combineer een bedrijfskundige achtergrond met specifieke kennis en ervaring op het gebied van governance en ondernemingsrecht. Dit is een weinig voorkomende combinatie. Daarnaast heb ik in mijn loopbaan meerdere rollen vervuld: bestuurder, consultant en ondernemer. Daardoor ken ik de dilemma's van de verschillende rollen, waardoor ik me kan verplaatsen in de verschillende belangen van partijen.'

## ***Waarom hebt u ja gezegd: wat trekt u aan in deze functies?***

'De uitdaging van mijn aanstellingen als Ondernemingskamer-commissaris, is om te komen tot een oplossing van het conflict tussen bestuur, commissarissen en aandeelhouders. Dit vereist dat je moet kunnen omgaan met complexe crisissituaties en tegengestelde belangen. Dat doet een beroep op al je kennis en vaardigheden. Je moet rust en autoriteit kunnen combineren met een mentale flexibiliteit. De conflicten duren vaak al jaren, voordat ze zodanig escaleren dat partijen naar de Ondernemingskamer stappen. In een recente aanstelling hadden partijen drie verschillende gerechtelijke procedures bij drie rechtbanken lopen. Het is dan een uitdaging voor me om tot een integrale oplossing te komen.

De toezichthoudende positie bij de Rosa Spier Stichting vind ik interessant vanwege de uitdagingen waarvoor de organisatie en de sector staan. Daarnaast heb ik affiniteit met de doelgroep van de Rosa Spier Stichting: kunstenaars en wetenschappers. RIG Markerink is

gespecialiseerd in de reparatie, onderhoud en nieuwbouw van binnenvaartschepen. De crisis heeft in deze sector fors ingegrepen. Het is een uitdagend commissariaat. Mijn vader was jachtbouwer, dus de geur van water en schepen wekt bij mij herinneringen op uit mijn jeugd. Daarnaast is het fantastisch om de tankers, schepen voor droge lading en cruiseschepen voor de deur te zien liggen als ik een RvC-of AvA-vergadering voorzit.'

***Voert u een due diligence uit alvorens toezichtfuncties te aanvaarden en waaruit bestaat deze?***

'Voordat ik door de Ondernemingskamer wordt aangesteld, moet ik nagaan of ik een van de bij het conflict betrokken partijen ken. Er mag namelijk geen enkele twijfel zijn over je integriteit en onafhankelijkheid. Elke schijn van belangenverstrengeling of partijdigheid moet worden vermeden. Bij reguliere toezichthoudende functies wil ik me ervan vergewissen of ik affiniteit heb met het type organisatie, wat de uitdagingen zijn waarvoor de organisatie staat en wat mijn toegevoegde waarde is. Daarnaast tracht ik door gesprekken en mijn netwerk te achterhalen wat de samenstelling en kwaliteit van het bestuur en de raad van toezicht/commissarissen is. Ik kijk daarbij ook naar de diversiteit binnen de raad. Uit ervaring weet ik dat de kwaliteit van besluitvorming en toezicht gebaat is bij een diverse samenstelling, zowel qua geslacht als achtergronden en persoonlijkheden.'

***Hoe werkt u zich in?***

'Als ik door de Ondernemingskamer als commissaris wordt aangesteld bestaat mijn voorbereiding uit het doornemen van de beschikking en alle processtukken, zoals verzoek- en verweerschriften, producties en pleitnota's. Voordat ik mijn eerste gesprekken met bestuurders, aandeelhouders, advocaten en commissarissen voer, heb ik me al grondig voorbereid op hetgeen ik kan aantreffen. Bij een reguliere toezichthoudende functie heb ik voorgesprekken met aandeelhouders, leden van de RvC/RvT en bestuurders en neem ik kennis van jaarrekeningen, statuten, managementletters, beleidsplannen, de website, et cetera. Afhankelijk van de situatie en mijn rol heb ik ook een voorgesprek met de accountant.'

***In welke opzichten verschilt uw positie en inbreng van die van een 'gewone' commissaris wanneer u door de Ondernemingskamer bent benoemd?***

'Als de Ondernemingskamer je aanstelt als commissaris, dan ervaart het bestuur van een onderneming dat als een ingrijpende maatregel. Zeker in die situaties waarbij een onderneming nog geen raad van commissarissen heeft. Het betreft een vorm van versterkt toezicht omdat er gegronde twijfel bestaat aan het gevoerde beleid. Wat natuurlijk ook verschilt van een "gewoon" commissariaat, is dat je niet door aandeelhouders uit je functie kunt worden ontheven. Daarnaast bepaalt de Ondernemingskamer in de beschikking welke persoon benoemd wordt. De aandeelhouders noch de zittende commissarissen hebben een stem in wie wordt benoemd. Het is dus een "verrassing" voor hen.'

***Hoeveel tijd bent u in totaal kwijt aan uw toezichtportefeuille?***

'Dat wisselt sterk. Als ik door de Ondernemingskamer wordt aangesteld als commissaris bij een onderneming, vaak in combinatie met de rol van beheerder van aandelen, dan is dat zeer tijdsintensief. Er is altijd sprake van een stevig conflict tussen aandeelhouders en het bestuur over het gevoerde beleid. Mijn taak is om te werken aan het herstel van gezonde verhoudingen door een samenstel van financiële, organisatorische en juridische maatregelen, zoals ontvlechting, herfinanciering, een nieuwe governancestructuur, et cetera.'

Maar ook bij mijn reguliere toezichthoudende functies heeft de fase waarin de organisatie zich bevindt, invloed op de hoeveelheid tijd die ik aan een commissariaat besteed. Bij de Rosa Spier Stichting hebben we naast de reguliere vergaderingen van de raad van toezicht ook regelmatig ingelaste vergaderingen met derden over de nieuwbouwplannen, zoals projectontwikkelaars, de gemeente en adviseurs.'

***Welke ontwikkeling op het gebied van het commissariaat voorziet u?***

'Mijn verwachting is dat het aantal commissarissen bij MKB- en familiebedrijven de komende jaren gaat toenemen.'

Auteur(s):

Redactie

Dit artikel is gepubliceerd in:

GU2014nov