



CHECKLIST VOOR DE KANDIDAAT-COMMISSARIS

Alvorens een mandaat van commissaris in een vennootschap te aanvaarden bewijst een kandidaat commissaris zichzelf en de onderneming een dienst door het antwoord te zoeken op een aantal vragen. Naast een eerste kennismaking via het opvragen van publiek beschikbare informatie (handelsregister, staatsblad, interviews en artikelen, websites) en documentatie die de onderneming beschikbaar stelt (zoals bestuursverslagen, jaarrekeningen, het lopende business plan of strategisch plan, een aandeelhoudersovereenkomst, de mission statement, een ethische code, bedrijfsbrochure, bedrijfskrant, biografie van de bedrijfsleider en de overige commissarissen, organogram van het kaderpersoneel) is het aangewezen om een diepgaander gesprek te hebben met de voorzitter van de raad van bestuur, de algemeen directeur en eventueel andere (gewezen) commissarissen. Een contact met de bedrijfsauditor kan bijkomende nuttige informatie opleveren. Op de volgende vragen zou een kandidaat commissaris een antwoord moeten hebben om te weten of hij/zij de juiste persoon is op de juiste plaats.

1. Wat trekt mij precies aan in dit mandaat, bij deze onderneming, aan dit product, deze mensen?
2. Wie was mijn eventuele voorganger? Waarom is die vertrokken? Waarom werd ik gesolliciteerd?
3. Heb ik een goed zicht op de activiteiten en de missie van deze onderneming? Wat kan ik er bijleren? Heb ik de vereiste bekwaamheden en ervaring voor deze functie (aard van de functie, bedrijfsactiviteit, omvang, sector) of kan ik mij die snel eigen maken?
4. Kan ik een toegevoegde waarde leveren in het bestuur complementair aan de reeds aanwezige skills of overlap ik hoofdzakelijk de inbreng van andere commissarissen of de in het bedrijf zelf aanwezige expertise?
5. Hoeveel tijd word ik geacht te investeren (vergaderingen, voorbereidingen, speciale evenementen, tussentijdse contacten) en ben ik daar voldoende beschikbaar voor (tijd, aantal mandaten)? Zijn er limieten aan mijn engagement waarvan het bestuur op de hoogte moet zijn? Wanneer wordt er vergaderd, kan ik er altijd tijdig aanwezig zijn (afstand, files)? Wordt er avond werk vereist? Is dit te rijmen met mijn privé-leven?
6. Heb ik structurele belangenconflicten (mandaten bij een concurrent, leveranciers,...)? Gelden er specifieke regels op dit vlak binnen het bedrijf? Ben ik professioneel actief voor het bedrijf en kan dat interfereren met mijn mandaat (op positieve of negatieve manier)?
7. Past het bedrijf, zijn missie, cultuur en activiteiten bij mijn persoonlijke deontologie? Kan ik mij vinden in de gekozen bedrijfsstrategie, de ethische code? Zet ik mijn reputatie niet op het spel?
8. Welke zijn mijn rechten, plichten en risico's als commissaris, gezien de toestand van de onderneming en zijn mijn verantwoordelijkheden gedekt (vrijwaring, verzekering)?
9. Worden externe commissarissen voldoende ernstig genomen? Kan ik een werkelijke impact hebben op het bestuur? Is er een actieve en professionele raad van commissarissen of domineert de hoofdaandeelhouder en/of het management het beleid en fungeren externe commissarissen enkel als supporters of 'bloempot'? Door wie werd ik aangesproken (hieruit kan blijken of de top van het bedrijf op mijn



kandidatuur uit is)?

10. Zal ik overweg kunnen met mijn collega's commissarissen en vice versa of riskeert er een persoonlijkheidsconflict te ontstaan?
11. Is er een goede verstandhouding binnen de raad van commissarissen en met de aandeelhouders en het management of stap ik binnen in een conflictsituatie?
12. Voldoet het bedrijf aan zijn belangrijkste reglementaire verplichtingen (zie auditor)?
Wat zijn de vooruitzichten? Gaat de onderneming misschien ruwe tijden tegemoet (processen, problemen met exploitatie- of milieuvergunning, fiscaal passief, aansprakelijkheidsprocedures, overheidsmaatregelen, aandeelhoudersconflicten, personeelsconflicten, bitter harde concurrentiestrijd) of staat ze voor belangrijke beslissingen in verband met haar toekomst (grote investeringen, overnames, sluitingen, afdankingen, een beursgang, een overnamebod of fusie)?
13. Is de financiële situatie van de onderneming stevig genoeg in het licht van de toekomstige behoeften? Is de externe en interne controle afdoende (zie bedrijfsrevisor)?
14. Beschikt de raad van commissarissen over adequate rapporten en informatie (vb. een aangepaste boordtabel) vanwege het management?
15. Bestaat er een introductieprogramma en een documentatiemap (met de belangrijkste stukken) voor nieuwe commissarissen?
16. Welke (onuitgesproken) verwachtingen zijn er aan mijn kandidatuur verbonden en kan ik aan dat profiel beantwoorden? Rekent men op mijn expertise en ervaring, contacten, reputatie om nieuwe klanten, financiers beleggers, of topmanagers aan te trekken en in welke mate ben ik bereid me daartoe te lenen?
17. Heb ik een goed inzicht in de aandeelhoudersstructuur en heb ik vertrouwen in het professionalisme en de bekwaamheid van de CEO, het managementteam, de voorzitter en de andere collega's?
18. Wat is de termijn van mijn mandaat? Kan ik herverkozen worden of niet? Is er een leeftijdsgrens? Wat is mijn eigen tijdshorizon?
19. Hoe word ik vergoed? Is de vergoeding competitief en adequaat? Word ik geacht aandelen in de onderneming te bezitten? Zo niet is dit nuttig? Hoeveel wens ik te investeren?
20. Word ik geacht (nu of later) bijkomende opdrachten te aanvaarden (als voorzitter, vice-voorzitter, secretaris, lid of voorzitter van een commissie) en aan welke voorwaarden?
21. Is er een formele of informele evaluatieprocedure voor de raad van commissarissen of voor individuele commissaris en met welke regelmaat? Zie ik daar het nut van in? Ben ik bereid om daaraan constructief mee te werken? Is er een ernstige procedure die voldoende garanties biedt naar objectiviteit, sereniteit?
22. Is er ondersteuning op materieel vlak (secretaris, vorming, ...) en op vlak van vorming en bijscholing?