# Governance onder coronavirus

# Wat een Raad van Bestuur moet overwegen?

De Covid-19-crisis stelt de raden van bestuur, RvB, van allerlei organisaties voor enorme uitdagingen. In sommige gevallen voelen de RvB zich overweldigt door de snelheid van de gebeurtenissen. In andere zien ze zichzelf misschien als hulpeloze omstanders die toekijken terwijl het bedrijfsmanagement de talloze dagelijkse uitdagingen die de crisis met zich meebrengt, probeert aan te pakken.

Dit artikel geeft een aantal gedachten voor bestuursleden om hen te begeleiden bij hun beraadslagingen. Ondanks de onvermijdelijke focus op brandbestrijding op korte termijn, hopen de RvB een gevoel van perspectief te behouden met betrekking tot het doel en de waarden op lange termijn van hun organisatie, waardoor ze boven de behoefte kunnen uitstijgen om onmiddellijke overleving te garanderen.

**Algemene problemen voor de RvB**

Laten we beginnen met de basis. Wat zijn de RvB-en eigenlijk? Ze bestaan uiteindelijk om de juridische verantwoordelijkheid voor de organisatie op zich te nemen. Het bestuur huurt een managementteam in om namens hen de organisatie dagelijks te leiden. Maar in een tijd van existentiële crisis mag de RvB niet vergeten dat zij uiteindelijk verantwoordelijk is. Zonder het management in de weg te staan, kan het daarom betekenen dat het een meer betrokken rol moet spelen dan in normale omstandigheden. Het is ongepast en onverantwoord om het management achteraf ter verantwoording te roepen nadat de organisatie heeft opgehouden te bestaan!

Het is wel te verstaan dat bestuurders de belangen van de onderneming dienen te behartigen en dat de belangen van de onderneming moeten worden opgevat als de verwachtingen van de belangen van alle aandeelhouders. Hoe de aandeelhouders zullen worden beïnvloed door de besluitvorming zal daarom een belangrijk referentiepunt zijn tijdens deze crisis.

Van bestuurders wordt verwacht dat ze verder gaan dan een focus op de financiële prestaties op korte termijn. Zij moeten aandacht besteden aan de implicaties van beslissingen voor werknemers, leveranciers en andere belanghebbenden. Tevens moeten zij rekening houden met de impact op de reputatie van het bedrijf en de vooruitzichten op lange termijn. Dit zijn geen loze eisen daar het mogelijk is dat de RvB hun overweging op een later tijdstip moet bewijzen en verantwoorden, zowel in bedrijfsrapportages als om specifieke beslissingen van aandeelhouders of toezichthouders wettelijk te rechtvaardigen.

Daarom is de juiste praktische mindset vereist van de RvB om tijdens deze crisis de organisatie te sturen op een manier die werkt voor alle belangrijke belanghebbenden. In sommige extreme omstandigheden is mogelijk drastische actie te nemen om aandeelhouders te beschermen, ondanks de impact op andere actoren, bijv. in het geval van ontslagen. Maar in de meeste gevallen zal de noodzaak om de loyaliteit en motivatie van werknemers, leveranciers, klanten en lokale gemeenschappen te behouden een cruciale overweging zijn voor de RvB om zowel de korte als lange termijn vooruitzichten van de onderneming te behouden.

Een dergelijk perspectief verandert echter aanzienlijk als een organisatie haar continuïteit niet langer kan voortzetten. Als insolventie een onvermijdelijk vooruitzicht wordt en de organisatie niet meer in staat haar rekeningen te betalen is de RvB wettelijk verplicht om de belangen van crediteuren bovenaan zijn prioriteitenlijst te plaatsen. In dergelijke moeilijke omstandigheden zullen de bestuursleden deskundig extern advies moeten inwinnen bij een accountant of financieel adviseur, en overwegen of de onderneming al dan niet moet blijven handelen of anderszins in een soort insolventieprocedure moet worden geplaatst, b.v. administratie of vereffening.

Bij het naderen van dit eindpunt moet de RvB ook zeer zorgvuldig nadenken over de geschiktheid van het accepteren van nieuwe kredietbronnen of klantenorders, zelfs als dit hen in staat zou kunnen stellen de werkgelegenheid nog een tijdje op peil te houden. Wat in de huidige crisisomgeving maatschappelijk verantwoord lijkt te zijn, kan op de langere termijn persoonlijke juridische en financiële problemen opleveren voor individuele bestuurders.

Het opnemen van door de overheid gesteunde maatregelen, leningen en garanties is daarom iets dat door bestuurders en hun adviseurs zorgvuldig moet worden geëvalueerd, vooral als de voortzetting van de handel uiteindelijk ten koste gaat van bestaande schuldeisers.

**Specifieke problemen voor besturen**

In alle bedrijven, behalve de kleinste, zal het management van een bedrijf de dagelijkse last dragen om de respons op de pandemie te beheersen. De rol van het bestuur is echter cruciaal. De RvB is het orgaan met de uiteindelijke juridische verantwoordelijkheid voor de organisatie - bijgevolg moet het de acties van het management volgen, beoordelen of het management de juiste stappen neemt en waar nodig aanvullende begeleiding en richting geven. Het moet ook verantwoording afleggen aan belanghebbenden - niet in het minst de regeringen en het bredere betrokken publiek.

In het bijzonder kunnen onafhankelijke bestuurders potentieel een neutraler en objectiever perspectief bieden op de besluitvorming van de RvB dan mogelijk is voor het management. Deze laatste zal worden ondergedompeld in het oplossen van de dagelijks opkomende problemen. Onafhankelijke bestuurders kunnen daarentegen rekening houden met het uiteindelijke doel van de organisatie, haar waarden en de waarschijnlijke impact van beslissingen op een brede schaal van belanghebbenden. Dit zijn kernkwaliteiten tijdens een crisis.

Om dit te kunnen doen moet de RvB goed op de hoogte blijven van de ontwikkelingen binnen de organisatie - én afgestemd zijn op de snel veranderende externe situatie.

Enkele van de belangrijkste kwesties die de RvB moet overzien en bewaken, zijn onder meer:

***Gezondheid en veiligheid***

Het spreekt voor zich dat de RvB tijdens een gezondheidscrisis als de Covid-19-epidemie ervoor moet zorgen dat het de juiste toon aan de top zet. Communicatie en beleid moeten aanwezig zijn om het welzijn van werknemers te beschermen en verantwoordelijk te handelen om de verspreiding van het virus te vertragen. Het is de plicht van zowel het bedrijf als de samenleving als geheel om de richtlijnen en vereisten van de overheid en de autoriteiten nauwlettend in het oog te houden en ervoor te zorgen dat deze op alle niveaus van de organisatie volledig worden nageleefd.

***Financiële impact en cashflow***

Dit is een cruciale activiteit voor elk bestuur, omdat het het voortbestaan van de organisatie zal bepalen. De RvB moet met het management regelmatig de financiële gevolgen op korte en lange termijn van de pandemie evalueren. De veronderstellingen van het management die ten grondslag liggen aan eventuele inkomsten- of cashprojecties, moeten volledig worden begrepen en ondervraagd. Alternatieve financieringsregelingen moeten voortdurend worden onderzocht, samen met manieren om de huidige schuldverplichtingen te herstructureren.

***Risico-overzicht***

De RvB zal toezicht houden op de inspanningen van het management om de belangrijkste risico's voor de bedrijfsactiviteiten van Covid-19 te identificeren, te prioriteren en te beheren. In een dergelijke crisissituatie zal de RvB vrijwel zeker meer regelmatige updates van het management nodig hebben tussen regelmatig geplande vergaderingen van de RvB. Afhankelijk van de aard van de risico-impact, kunnen er belangrijke nieuwe rollen zijn voor een of meer subcomités van de RvB. Dit kunnen nieuw opgerichte commissies zijn die specifiek gericht zijn op de pandemie of bestaande commissies, zoals de audit- of risicocommissies. De overweging en beslissingen van de RvB met betrekking tot Covid-19-gerelateerde zaken moeten worden vastgelegd en verantwoord in de notulen van de vergadering.

***Bedrijfscontinuïteit***

De RvB moet bepalen of er plannen voor bedrijfscontinuïteit bestaan en of deze nog steeds passend zijn. Deze kunnen betrekking hebben op:

* Verstoring van werknemers. Naarmate meer werknemers op afstand beginnen te werken of niet kunnen werken vanwege verstoringen veroorzaakt door de pandemie, moet de RvB beoordelen wat de minimale personeelsbezetting is en welke technologie voor telewerk nodig is om de activiteiten te behouden.
* Supply chain en productieonderbreking. De risico's die gepaard gaan met een verstoring in de supply chain moeten worden beoordeeld. Zijn er alternatieve leveringsbronnen? Wat zijn de risico's dat het bedrijf zal hebben om zijn contractuele verplichtingen na te komen? Wat zijn de relevante bepalingen in klantenovereenkomsten (bijvoorbeeld overmacht, gevallen van verzuim, enz.) om te bepalen of er wettelijke compensatie beschikbaar zou kunnen zijn?

***Risico's van sleutelpersonen en opvolgingsplannen***

De RvB moet overwegen of er een opvolgingsplan is dat een persoon identificeert die onmiddellijk kan optreden als interim-CEO in het geval dat de CEO Covid-19 contracteert. Voor andere key managers zouden vergelijkbare plannen moeten bestaan.

***Functioneren van de RvB***

De RvB moet overwegen of zij op de juiste manier is georganiseerd om begeleiding en toezicht te bieden naarmate de dreiging toeneemt. Kunnen de bestuursleden de nodige beschikbaarheid en tijdsbesteding bieden naarmate de crisis heviger wordt? De RvB kan besluiten om persoonlijke vergaderingen te vervangen door telefonische vergaderingen om de overdrachtsdreiging te helpen beperken.

***Communicatie***

De RvB moet toezicht houden op de communicatiestrategie van het bedrijf. Duidelijke communicatie stelt het bedrijf in staat om op een rustige en doordachte manier intern en extern te communiceren, wat zal bijdragen aan het opbouwen van vertrouwen bij belanghebbenden.

***Rapportage en openbaarmaking***

De RvB moet nagaan of ze voldoende openbaar maken over de feitelijke en verwachte effecten van Covid-19 op hun zakelijke en financiële toestand.

***Vergoeding***

Het is mogelijk dat de RvB moet overwegen of incentive- of bonusplannen moeten worden herzien of opgeschort in het licht van de omstandigheden. Ze moeten ook nagaan of gepast gedrag wordt aangemoedigd door bestaande betalingsregelingen. Idealiter zou het beloningsbeleid tijdens een crisis iedereen moeten aanmoedigen om op een zeer coöperatieve manier samen te werken.

***Jaarlijkse aandeelhoudersvergadering***

Gezien de noodzaak om sociale afstand te bewaren en bijeenkomsten te vermijden, zal de RvB moeten overwegen of de AV kan doorgaan. Moet het worden uitgesteld of - als de statuten dit toestaan - kan het worden gehouden als een virtuele aandeelhoudersvergadering of als een hybride vergadering (die zowel persoonlijke als online aanwezigheid toestaat)? Virtuele AV's zijn toegestaan onder condities als voorzien door de overheid.