

## **Veerkracht in tijden van Covid-19 Governance Tips & Tricks**

Hoe moeten de verschillende bestuursorganen zich in deze uitdagende tijden organiseren? Hoe kunnen zij veerkrachtiger uit deze situatie komen? Verschillende benaderingen zijn mogelijk, maar wat de gekozen route ook is, er zal steeds een verregaande mate van weerbaarheid nodig zijn. In deze korte tekst willen we een aantal concrete tips geven aan de drie bestuursorganen die samen de 'governance tripod' vormen.

### **Agility**

---

#### **Algemene Vergadering (AV)**

De AV kan uitgesteld, schriftelijk of virtueel georganiseerd worden. Het is echter de stellige overtuiging van GUBERNA dat alles in het werk moet worden gesteld om ervoor te zorgen dat de aandeelhouders/leden de maximale kans krijgen om hun zeg te doen. Dit betekent dat mogelijks de wijze waarop de AV normaliter wordt gehouden, grondig moet worden aangepast. Concreet zou de AV gedigitaliseerd kunnen worden. Deze optie verdient de voorkeur, omdat daarmee de participatie van de aandeelhouders wordt gemaximaliseerd. GUBERNA heeft reeds enkele [richtlijnen](#) gepubliceerd over dit onderwerp. Het stimuleren van stemmen bij volmacht, het opzetten van een online aandeelhoudersvragenlijst voor de AV en het live streamen van de AV zijn allemaal zinvolle maatregelen om te overwegen. Het is raadzaam om op de website van de onderneming een speciaal gedeelte in te richten waarin alle bijzonderheden worden vermeld. Belangrijk is dat organisaties te allen tijde rekening blijven houden met de principes die in de statuten zijn vastgelegd.

#### **Raad van Bestuur**

De raad van bestuur kan ten volle profiteren van het digitale tijdperk. Bij virtuele vergaderingen (e.g. door middel van video- of audio-oproepen) is het belangrijk dat, om een effectieve deelname te garanderen, het beeld of in ieder geval de stem van de deelnemers zowel continue als gelijktijdig aanwezig is. In ieder geval moet worden getracht om ten minste de helft van de leden van de raad van bestuur samen te brengen en een stemming door de andere bestuurders te organiseren door middel van volmachten die aan de fysiek aanwezige bestuurders wordt gegeven. Daarnaast is voor het crisisbeheersingscomité, indien dat bestaat, de tijd aangebroken om op de voorgrond te treden. Ook moet de raad, indien dit nodig wordt geacht, externe of interne deskundigen raadplegen om de besluitvorming te ondersteunen. Naast de meer praktische zaken zijn er eveneens enkele algemene principes van toepassing. Ten eerste, om 'out of the box' te kunnen denken, moet de raad van bestuur de diversiteit van zijn samenstelling ten volle benutten. Creatief denken wordt mogelijk gemaakt door de diversiteit aan competenties, kennis, ervaring,

achtergrond, leeftijd, geslacht, enz. Belangrijk is dat het bestuur volledig vertrouwt op de collegialiteit van zijn leden. Ten tweede is het de verantwoordelijkheid van het bestuur om een langetermijnperspectief te behouden en de bestaande visie, missie, waarden en doelstellingen niet uit het oog te verliezen. Het zijn die elementen die de organisatie door onbekende tijden zullen leiden. Principieel pragmatisme moet alle acties leiden. Ten derde moet de raad actief informatie opvragen bij het management en centraliseren uit verscheidene externe bronnen. Verder moet er vanuit de raad zelf ook op de gepaste momenten nauwkeurige, beknopte en duidelijke informatie verspreid worden naar alle belanghebbenden. De voorzitter en de secretaris bekleden in deze processen een sleutelrol.

## **Management**

Opdat in verschillende situaties zo snel mogelijk beslissingen kunnen worden genomen, vormen snelle besluitvormingsteams, georganiseerd rond specifieke werkstromen (e.g. bescherming van het personeel, betrokkenheid van de klant, etc.), mogelijks een grote meerwaarde. Deze teams moeten cross-functioneel zijn en gecoördineerd worden door een integratieteam. Bovendien moet er een positief informatiecommunicatiemechanisme worden opgezet voor zowel interne als externe belanghebbenden, op basis van bestaande informatiesystemen. Het verzamelen, doorgeven en analyseren van informatie over epidemieën vormt de basis voor een adequate besluitvorming. Belangrijk is dat er duidelijke richtsnoeren worden opgesteld over wanneer en hoe de raad van bestuur en andere belanghebbenden moeten worden geïnformeerd zodat iedereen op dezelfde lijn blijft. In ieder geval moeten de rapportagecycli worden verkort. Waar mogelijk moet het management uiteraard telewerken stimuleren. Tot slot is het gemakkelijk om in een crisis overweldigd te worden. Een crisis vraagt veel tijd en energie van de CEO en het senior management. Maar het is cruciaal om de lopende zaken niet uit het oog te verliezen, want dat kan de impact van de crisis nog verergeren. Dagelijks kort de tijd nemen om de stand van zaken neer te schrijven, kan helpen het overzicht te bewaren.

## **Checks and balances**

In onbekende tijden is het gemakkelijk om de basis van goed bestuur uit het oog te verliezen. Daarom zullen organisaties er wel bij varen als ze zich goed houden aan de reeds bestaande principes rond goed bestuur. In tijden als deze bewijzen ze meer dan ooit hun toegevoegde waarde. Zo mag doortastend optreden niet in de plaats komen, maar moet het hand in hand gaan met, effectief overleg. Daarnaast moet er speciale aandacht worden besteed aan het feit dat digitale oplossingen geen belemmering vormen voor een dynamische discussie. Verder is de interactie tussen de CEO en de voorzitter van de raad van bestuur van vitaal belang. Optimale informatiestromen zijn onontbeerlijk (cf. supra). In het beste geval zou deze interactie de vorm moeten aannemen van wat in veiligheidskringen bekend staat als permanente gestructureerde samenwerking. Een zogenaamde 'rode telefoon' tussen de CEO en de voorzitter moet worden overwogen. Ook moet er duidelijkheid zijn over de rollen en verantwoordelijkheden, zodat er efficiënt en effectief kan worden opgetreden. Deze kunnen echter niet op een hiërarchische

manier worden georganiseerd, omdat dit de goede werking zou schaden. Kortom, er is een principiële pragmatisme nodig. Dit betekent dat de besluitvormingsprocessen moeten worden aangepast, waarbij gebruik moet worden gemaakt van de al bestaande bestuursstructuren en -principes. Deze laatste moeten zonder meer worden gerespecteerd.

## Legal

---

### Algemene Vergadering

Vaak wordt de algemene vergadering in de eerste maanden van het jaar gepland, aangezien ze binnen de 6 maanden na afsluiting van het boekjaar moet worden gehouden. Laat het coronavirus nu net onze geglobaliseerde samenleving ondersteboven gekeerd hebben in deze eerste maanden. Een algemene vergadering is per definitie een fysieke samenkomst van zoveel mogelijk aandeelhouders/leden en verplicht binnen een bepaalde termijn. In de huidige omstandigheden worden alle samenkomsten afgeraden, meer zelfs, verboden, en ziet u zich verplicht om als raad van bestuur op zoek te gaan naar een oplossing voor het voltrekken van de algemene vergadering. Er zijn verschillende alternatieven voorhanden.

De eerste optie lijkt een schriftelijke vergadering. Dit is een mogelijkheid, alleen moet er dan unanimitie zijn onder de aandeelhouders over elke mogelijke beslissing. Vanuit GUBERNA geloven wij echter dat het doel van de algemene vergadering inspraak en beslissingskracht van de aandeelhouders is. Tijdens de algemene vergadering hebben de aandeelhouders het recht om vragen stellen. De raad van bestuur is verplicht om op de vragen te antwoorden, hij dient immers verantwoording af te leggen aan de aandeelhouders. Dit is een essentiële functie van een algemene vergadering en moet ten allen koste bewaard worden. Daarom lijkt optie B, een zoektocht naar een interactieve, digitale manier om dit te bewerkstelligen, een moeilijker maar des te bevredigender pad.

Een digitale algemene vergadering is voor het ogenblik zeker niet mainstream, maar het WVV heeft wel de voorziening ervoor opgenomen onder de vorm van een “algemene vergadering d.m.v. een elektronisch communicatiemiddel”. Dit elektronische middel moet rechtstreeks, gelijktijdig en ononderbroken ervoor zorgen dat de aandeelhouders alle besprekingen tijdens de vergadering kunnen volgen. Bovendien moet het ook de mogelijkheid hebben om hun stemrecht te garanderen. Om het risico op een onderbreking door technische problemen te vermijden, voorziet de wet dat bepaalde personen live samenkomen, zoals daar zijn de leden van het bureau van de AV, het bestuursorgaan, en vaak ook de commissaris. De mogelijkheid tot het houden van een fysieke algemene vergadering in combinatie (gelijktijdig) met een virtuele tegenhanger moet in principe in de statuten van de organisatie vermeld staan.

Zoals het in de wet vermeld staat, gaat men er van uit dat er bij een algemene vergadering op afstand bepaalde deelnemers aanwezig zullen zijn op de locatie, terwijl anderen afstand zullen prefereren. Echter, in de huidige situatie is een vergadering waarbij meerdere mensen fysiek samen komen volledig uitgesloten in het licht van de volksgezondheid. Dit is een situatie zonder precedent. Volgens de wet kan men deelnemers niet verbieden om fysiek bij een algemene vergadering aanwezig te zijn; niettemin bevinden we ons nu in een ander stadium, waarbij er zeker sprake is van overmacht.

GUBERNA heeft geoordeeld dat het in de huidige omstandigheden zeker gerechtvaardigd is om over te gaan naar een digitale algemene vergadering, en dat men in het kader van volksgezondheid de fysieke aanwezigheid van de leden van de algemene vergadering moet trachten te voorkomen. Het gebruiken van volmachten is zeker aangeraden, en het grondig informeren over de werkwijze om deel te nemen aan de virtuele algemene vergadering is essentieel.

## Raad van Bestuur

Interessant is misschien ook te vermelden wat de wettelijke mogelijkheden zijn voor het houden van een virtuele raad van bestuur, of eventuele andere opties. Net als bij een algemene vergadering, is een schriftelijke raad van bestuur wettelijk te verantwoorden onder voorbehoud van unanimiteit onder de leden. Het is *good practice* om in de statuten vast te leggen wat de voorwaarden zijn voor een raad van bestuur op afstand. Indien er geen statutaire bepalingen zijn, legt de wet op dat ten minste de helft van de bestuurders aanwezig dienen te zijn. Het is aan te raden om bij de onmogelijkheid om fysiek aanwezig te zijn, toch zeker te vergaderen (bv. videoconferencing) en geen louter schriftelijke raad te houden.

## Technical

---

### Algemene Vergadering

Bij het organiseren van een digitale algemene vergadering is het van belang om gedurende het proces in contact te blijven met alle stakeholders. Terwijl het management zich bijvoorbeeld zal focussen op de interne communicatie en HR, zoals het implementeren van thuiswerk en het nemen van maatregelen op het vlak van hygiëne en veiligheid, is het aan de raad om externe contacten niet te verwaarlozen. De aandeelhouders moeten op de hoogte blijven van de aanpassingen aan de algemene vergadering: zal de algemene vergadering kunnen doorgaan, al dan niet in een andere vorm, of uitgesteld zal worden. Het is ook niet slecht om u als lid van een raad van bestuur in zekere zin kwetsbaar op te stellen: dit is een ongeziene situatie, en ieder

bedrijf, elk persoon, bevindt zich op hetzelfde *unknown territory*. Vraag hoe andere bedrijven praktisch, op technisch vlak, hun AV organiseren, maak gebruik van uw netwerk!

De technische *feasibility* is van uitermate groot belang. Doe beroep op je IT team of digitalization manager: dit is een moment waar ze op voorbereid moeten zijn. Indien er geen IT-team is, spreek je connecties aan. De grootte van de algemene vergadering heeft impact: iedereen moet op hetzelfde moment kunnen inbellen, dus de bandwijdte moet volstaan. Er moet bovendien zowel voor audio als voor video bandwijdte zijn, dus twee providers lijkt een minimum. Aangezien je er mag vanuit gaan dat de leden die van plan waren aanwezig te zijn, deze datum vrij hebben gehouden, verander je dat best niet. Het is echter waardevol om na te denken over het beste exacte tijdstip om de meeting te houden met het oog op een sterke, ononderbroken connectie. Bijvoorbeeld, werkuren overdag, wanneer vele werknemers aan het telewerken zijn of gebruik maken van conference calling, zijn minder aan te raden. Er zijn verschillende bedrijven die livestream aanbieden. Je kunt gaan voor multinationals maar ook lokale bedrijven zijn soms nog meer gespecialiseerd in de materie, en brengen service op maat.

## People

---

Vanuit menselijk oogpunt, zijn er twee kernbegrippen die meer dan ooit essentieel zijn voor alle organisaties, klein of groot om veerkrachtig te blijven. Het zijn als het ware de fundamenteën van de verkeerstoren op een vliegveld. Zij zorgen ervoor dat de toren stabiel blijft staan en dat de luchtverkeersleiders hun werk kunnen doen. Alle adviezen, concepten, best practices die vandaag de dag circuleren, zijn onlosmakelijk verbonden met, en enkel uitvoerbaar door deze twee begrippen: connectie en verantwoordelijkheid.

### Connectie

Hoe blijf je in tijden van telewerken echt geconnecteerd? Losstaand van de huidige situatie, beschouwen we de 21<sup>ste</sup> eeuw als het digitale tijdperk. Het tijdperk waarin face-to-face contact meer en meer vervangen wordt door online interactie o.w.v. snelheid en efficiëntie. De afgelopen dagen hebben velen echter gemerkt dat online communicatie niet zomaar automatisch even betekenisvol is als een offline ontmoeting en belangrijker nog: dat het zeker niet vanzelfsprekend efficiënter is. Iedereen herkent zich wel in de volgende situatie. Het lijkt in eerste instantie sneller om een e-mail te sturen dan een echte meeting te organiseren. Echter, elke collega interpreteert deze e-mail op zijn of haar manier en u krijgt daardoor 10 e-mails terug met vaak gelijkaardige vragen of erger nog de één collega antwoord via whatsapp, de andere via skype en nog een andere via sms. Al snel bent u uren kwijt....

De realiteit is dat effectieve online-communicatie evenveel of zelfs meer inspanning vraagt dan de offline variant. Als organisatie is het belangrijk om de juiste "systemen" te installeren om

werknemers met elkaar maar ook met hun werkgever te connecteren. Plan bv. dagelijkse en wekelijkse vaste momenten van overleg in en tracht niet-dringende communicatie te beperken tot deze momenten. Ga dus met andere woorden bewust om met het verzenden van e-mails. Reik specifieke digitale tools aan en zorg ervoor dat iedereen met deze tools kan werken. Ga er zeker niet automatisch vanuit dat iedereen even digitaal geletterd is. Zeker in grote, maar ook in kleinere organisaties, is het niet altijd eenvoudig om echt iedereen geconnecteerd te houden. Om communicatiestromen continue te verzekeren over de hele organisatie kan het nuttig zijn om kleinere teams te vormen die niet noodzakelijk (of zelfs beter niet) volledig overeenkomen met de gebruikelijke teams.

Connectie creëert u echter niet enkel door “systemen” in te stellen maar ook via een sterke organisatiecultuur. Hou vast aan de waarden van organisatie, ook op moeilijke momenten. Zorg ervoor dat die waarden zichtbaar blijven. Het blijvend onderstrepen ervan in alle acties is zeer belangrijk. Creëer daarnaast ook ruimte in onlinecommunicatie voor niet-werk gerelateerde zaken, als het ware een virtuele koffiepauze. Mentaal welzijn op het werk, ook al werkt u van aan uw keukentafel, is en blijft immers belangrijk. Luister echt naar wat de ander te zeggen heeft, ook tussen de regels door. Wat betreft dat mentaal welzijn, is het nog steeds belangrijk om een goede work-life balance na te streven. Dit is zeker niet eenvoudig wanneer er bijvoorbeeld kinderen rond diezelfde keukentafel lopen. Elk individu moet natuurlijk trachten om in de mate van het mogelijke de gewone werkrouetine te volgen. Vaste werkuren, een aparte werkruimte, de dag starten met (een) collega digitaal te groeten en de dag afsluiten met een gelijkaardige groet: het zijn allemaal zaken die tot een goede balans bijdragen.

Geconnecteerd blijven is niet alleen belangrijk binnen de digitale muren van de organisatie maar ook daarbuiten, meer nog: het zouden geen muren mogen zijn. Aangezien veel zaken momenteel snel evolueren is het belangrijk om toch zeker éénmaal (liefst tweemaal of meer) per dag tijd vrij te maken om al het nieuws relevant voor uw organisatie te checken. Het kan bijvoorbeeld handig zijn om bijvoorbeeld een tool te gebruiken die, op basis van thema's/kernwoorden die u vastlegt, het nieuws dagelijks voor u scant. Houdt ook nauw en diepgaand contact met andere ondernemers, bv. sectorgenoten, leveranciers maar ook daarbuiten... Zij staan waarschijnlijk voor gelijkaardige uitdagingen. We kunnen zeker van elkaar leren en herkenbaarheid kan deugd doen. Misschien kunnen er zelfs gezamenlijke initiatieven worden opgezet om bepaalde problemen aan te pakken. Daarnaast is het ook belangrijk om contact te houden met uw klanten/leden. Zulke externe communicatie kan niet onderschat worden in snel evoluerende omstandigheden waarbij interne communicatie onder druk staat. Zorg dat de vragen van klanten en de antwoorden van medewerkers hierop in 1 centraal punt verzameld worden zodat iedereen intern op dezelfde lijn blijft. Communiceer actief, met regelmaat, maar wees voorzichtig met informatie waar u zelf niet 100% zeker van bent.

## **Verantwoordelijkheid**

Bijzondere tijden vragen om bijzondere verantwoordelijkheden, met name gedeelde verantwoordelijkheden. Het mag misschien een cliché lijken maar in de praktijk is dit niet altijd

even vanzelfsprekend. De voornaamste verantwoordelijkheid is natuurlijk zorg dragen voor ieders gezondheid. De basis hygiënische maatregelen zijn natuurlijk van cruciaal belang. Ook al lijkt het intussen misschien vanzelfsprekend, blijft het als onderneming belangrijk om iedereen hieraan te herinneren. Aandacht voor mentale gezondheid durft echter in alle drukte gemakkelijk naar de achtergrond te verdwijnen. Het is daarom ieders verantwoordelijkheid om elke dag (meerdere malen) bewust even stil te staan om anderen te vragen hoe het met hen gaat maar ook om zichzelf op dit vlak te “ondervragen”.

De huidige situatie betekent voor sommigen dat zij hun werk helemaal niet kunnen uitvoeren of in slechts beperkte mate. Voor vele anderen betekent het echter extra werk. Evenementen die bijvoorbeeld reeds georganiseerd waren, moeten afgelast worden of voor een eerste keer digitaal doorgaan. Er moeten alternatieven gezocht worden voor processen die al jarenlang of decennialang op éénzelfde manier georganiseerd werden. Creativiteit en flexibiliteit zijn niet langer gewoon buzzwords. Jobs moeten op veel vlakken helemaal anders worden ingevuld. Dit is niet voor iedereen even gemakkelijk. De extra mile zal in veel huiskamers de komende weken meerdere malen gelopen worden (en niet enkel door de kinderen).

Individen zullen verantwoordelijkheden moeten opnemen die in normale omstandigheden niet hun takenpakket vallen. Het is zeer belangrijk om als organisatie te onderstrepen dat zeer afgelijnde takenpakketten in deze omstandigheden niet ideaal zijn en dat iedereen elkaar moet helpen waar nodig. Veerkracht komt immers niet voort uit hebben van de beste mensen maar het beste team. Opnieuw het lijkt misschien vanzelfsprekend maar toch blijft het goed om dit ook effectief uit te spreken of neer te schrijven. Ondanks dit alles blijft het belangrijk om als organisatie toch in de mate van het mogelijke grenzen te bepalen in verantwoordelijkheden of op zijn minst een duidelijk overzicht te voorzien, anders kan de situatie voor sommigen overweldigend zijn.

## **Algemene vergadering**

Een digitale algemene vergadering is een heel ander verhaal op menselijk vlak dan de “klassieke” fysieke variant. De organisatie van een virtuele vergadering kan ten eerste heel wat stress teweegbrengen zowel bij zij die het organiseren als zij die eraan deelnemen. Terwijl bij een fysieke vergadering praktisch bijvoorbeeld de catering, locatie, ontvangst moeten geregeld worden, moet voor de virtuele variant vooral de juiste technologie geïnstalleerd worden (opname, broadcasting). Vanzelfsprekend zijn dit op HR-vlak niet altijd dezelfde profielen. Er zal zeker en vast een beroep moeten gedaan worden op externe partners maar het kan ook nuttig zijn om intern één of meerdere digitale profielen te betrekken. Wat betreft de deelnemers, moet er ook hier rekening mee gehouden worden dat het voor velen de eerste keer is dat ze participeren aan een virtuele algemene vergadering. Dit creëert op heel wat vlakken onzekerheid over hoe deze gaat verlopen. Communiceer dus duidelijk over welke tools (van welke partners) u gaat gebruiken, zo kan wie wil wat meer info opzoeken over de werking ervan.

## **Raad van bestuur**

Sommigen zullen misschien opperen dat de echte verkeersleiding in deze moeilijke periode toch vooral bij het management ligt. Hoewel het management ongetwijfeld een zeer cruciale rol heeft om de continuïteit van de dagelijkse werking te verzekeren, moet elke actor in de governance-tripod zijn of haar rol spelen.

De raad van bestuur heeft de verantwoordelijkheid, meer nog dan andere organen, om een langetermijnvisie te hanteren en trouw te blijven aan de missie en de waarden van de organisatie. Let op, dit zal zeker niet eenvoudig zijn aangezien er mogelijks zowel langs de zijde van het management als van de aandeelhouders/leden druk uitgeoefend wordt voor bepaalde kortetermijnoplossingen die mogelijks de toekomstige werking van het bedrijf ondermijnen. Het is belangrijk dat de raad van bestuur ook zelf alternatieven kan aanreiken. Hiervoor zijn twee zaken essentieel: heldere, continue communicatie en het actief invullen van de leiderschapsrol van de raad.

Neem als raad van bestuur de tijd voor sterke communicatie met het management. Als u uw advies- en monitoring rol als raad echt effectief wil uitvoeren in een crisisperiode is het zeer belangrijk om over de juiste informatie te beschikken die zeer up-to-date is. Aangezien het management misschien bezig is met een noodlanding in goede banen te leiden, is het zeer belangrijk om zelf initiatief te nemen en bestaande communicatiestromen aan te passen (misschien zelfs meer dan eens maar ook weer niet te veel) zodat ze, in de mate van het mogelijke, optimaal zijn voor de huidige omstandigheden. Naast de gebruikelijke “officiële” communicatie, kan een (extra) telefoontje zeker het verschil maken.

Ook intern zullen de communicatie en dynamieken tussen bestuursleden onder druk komen te staan. Een digitale raad van bestuur is wettelijk perfect mogelijk maar het is belangrijk dat er simultane interactie tussen alle deelnemende bestuurders is, net als bij een face-to-face vergadering. Ook voor wie reeds ervaring met een digitale raad van bestuur heeft, blijft het belangrijk om attent te zijn voor bepaalde valkuilen. In elk soort vergadering, of het nu online is of offline, bestaan er immers bepaalde “stoorzenders”. In een fysieke raad van bestuur kan het bijvoorbeeld zijn dat iemand te laat komt waardoor bij aankomst van die persoon de vergadering onderbroken wordt en bepaalde zaken herhaald moeten worden, de discussie wordt zo hevig dat men elkaar niet meer verstaat, iemand is afgeleid, ...

Gelijkaardige situaties kunnen zich digitaal voordoen. Iemand belt later in, er is een technische storing... Het is van essentieel belang om niet alleen aan het einde van de meeting maar ook tijdens enkele malen het gesprek samen te vatten in kernpunten zodat iedereen echt mee is. Hierin speelt vooral de voorzitter een cruciale rol. Daarnaast is het digitaal ook moeilijker om oogcontact te maken en om gezichtsuitdrukkingen en lichaamstaal te lezen. Onderschat deze elementen niet, aangezien sommige individuen in hun communicatie veel sterker afhankelijk zijn van zulke signalen dan anderen. Hierdoor kunnen de gebruikelijke dynamieken in de bestuurskamer anders komen te liggen. Voor sommige bestuurders zal dit in het voordeel zijn, voor anderen eerder in hun nadeel. Het blijft echter belangrijk om ook virtueel een sfeer van gelijkheid, collegialiteit na te streven.



Daarnaast zijn er nog een aantal andere aandachtspunten als bijvoorbeeld confidentialiteit: is een bestuurder echt alleen tijdens de skype call of luistert er iemand anders mee vanop de zetel? Er moet natuurlijk een zekere graad van vertrouwen zijn tussen de bestuursleden maar zelfs al houden bestuurders zich aan hun confidentialiteitsplicht, er liggen nog steeds cybercriminelen op de loer. Die laatsten zijn door de coronacrisis extra actief. Let dus zeker op voor bijvoorbeeld phishing maar ga ook extra nauwlettend om met wachtwoorden en maak gebruik van beveiligde videoconferencing tools.

Verantwoordelijk zijn betekent voor de raad van bestuur niet enkel actie ondernemen maar ook zich bewust zijn van haar eigen kunnen. Het eeuwenoude Griekse gezegde “Gnothi Seauton” oftewel “ken uzelf” is meer dan ooit van toepassing. Maak aan de hand van de uitdagingen die op tafel liggen een korte evaluatie van de capaciteiten, kennis die nodig is om hieraan tegemoet te komen. Schaaf u eigen kennis/kundigheid bij of doe een beroep op externe experts. Deze situatie is buitengewoon en er is geen algemene waarheid, extra advies inwinnen is dus zeker verstandig en zeker geen uiting van zwakheid. Een wijs man weet immers dat hij niets weet, nog zo’n variant van een Griekse klassieker. Een apart crisiscomité oprichten kan een goed idee zijn maar taken kunnen ook duidelijk verdeeld worden naar kleine teams binnen de raad op basis van ervaring en kennis.

## **Conclusie**

Hopelijk geeft deze korte tekst u een aantal nuttige tips opgeleverd. Belangrijk is dat organisaties tijdens deze oefening niet terugdeinzen voor het leren van andere organisaties. Activeer uw netwerk! En vergeet niet: everything is going to be fine in the end. If it's not fine, it's not the end.