

Raden van bestuur in tijden van de Covid-pandemie : een terugblik

- 10 Key take-aways van de GUBERNA eXperience sessies -

Eind 2019 werd Covid-19 voor het eerst opgemerkt in China. Drie maanden later was er sprake van een wereldwijde gezondheids crisis die alle geledingen van onze samenleving trof. De crisis is ongezien, net als de impact ervan. Op vandaag bieden vaccins hoop maar we kunnen de pandemie nog niet achter ons laten.

De uitzonderlijke situatie waarin we ons bevinden heeft ook gevolgen voor onze economie en de ondernemingen en organisaties actief in diverse sectoren. Als kenniscentrum en ledennetwerk rond goed bestuur heeft GUBERNA kort op de bal gespeeld en specifieke aandacht besteed aan de wijze waarop raden van bestuur zich organiseren en invulling geven aan hun rollen gedurende de crisis. In de periode april-juni 2020 brachten 16 GUBERNA bestuurders een authentiek verhaal over hoe zij de eerste fases van de Covid-19 crisis hebben ervaren.

In onze “eXchange of experiences” sessies gingen wij samen met onze eigen bestuurders op zoek naar een draaiboek dat er niet was. Het resultaat daarvan delen wij graag met u onder de vorm van 10 key take aways.

1. Het verzoenen van korte versus lange termijn prioriteiten

Raden van bestuur bevinden zich in een cruciale positie. Zij dienen het overzicht te bewaren op de crisisrespons maar ook steeds verder te kijken dan de onmiddellijke uitdagingen. Een raad van bestuur dient de **juiste mix te vinden tussen** enerzijds het perspectief van **de microscoop** en anderzijds dat van **de telescoop**. In de eerste fase van de crisis, de plotse lockdown, moest de raad eerder het perspectief van de microscoop hanteren. De raad werd meer intern, operationeel gericht, en een sterke ondersteuning van het management was prioritair. De focus veranderde van de vraag: “hoe brengen we de business vooruit?” naar “hoe blijft de business overeind”? Snel reageren kan het verschil maken en het hoofd niet in het zand steken is cruciaal. In deze context zijn budgetten niet de enige maatstaf, richtinggevend is veeleer hoe kunnen we de crisis doorstaan en welke ingrepen zijn nodig om deze periode door te komen? Het gaat om “what is happening now?”, het voortdurend bijstellen van de eigen perspectieven en het inschatten van de impact. Ondernemingen/organisaties reden als het ware door de mist, maar men moest wel vooruit, zonder helderheid over toekomstperspectieven.

Deze focus schoof de daaropvolgende maanden geleidelijk op in de richting van het perspectief van de telescoop waarbij de raad van bestuur meer en meer een externe blik hanteerde en reflecteerde over de middellange en lange termijnstrategie. Dit lange termijn perspectief is vertrouwd terrein voor een goed functionerende raad van bestuur. Bestuurders moeten tijdens een crisis meer attent zijn voor de operationele gang van zaken en flexibel inzetten op de hoogste noden op korte termijn. Maar ook tijdens crises mogen ze hun basisrol evenwel niet uit het oog verliezen, met name het sturen van de onderneming/organisatie met oog op de lange termijn waarde creatie.

Het is evenwel belangrijk om dit stap per stap te doen en geen overhaaste initiatieven te nemen. Strategische reflectie en herpositionering liggen namelijk niet voor de hand in crisissituaties: “iedereen wil naar Parijs maar we weten niet of we in Bordeaux of Kortrijk staan.” In deze context is het aan niet-uitvoerende bestuurders om te fungeren als radar voor de toekomst van de onderneming/organisatie. Zij moeten de onderneming/organisatie helpen anticiperen. Het bedenken van verschillende **scenario's**, best en worst case, maakt hier integraal deel van uit. Tijdens dit proces moet men ook oorspronkelijke visies durven te herzien. De vele onzekerheden maken dit echter een complexe oefening. Er is dus nood aan een aangepast paradigma in strategie formulering, een paradigma dat veel meer ruimte laat voor verschillende scenario's en voor wendbaarheid. Tijdens een crisis moet men zichzelf telkens heruitvinden. De helicopterview van de raad van bestuur laat een organisatie toe heel flexibel te schakelen tussen verschillende scenario's.

Ten slotte is het uiteraard belangrijk te beseffen dat er een verband bestaat tussen de korte en lange termijn. Beslissingen in het heden hebben repercussies voor de toekomst. Omgekeerd gebeuren reflecties over de toekomst ook op basis van gebeurtenissen vandaag. Men moet een dubbele analyse maken: wat doen we nu en wat is hiervan de impact op termijn. De raad van bestuur moet zich de vraag stellen hoe geraken we door de crisis zonder onherstelbare schade, en hoe zorgen we ervoor dat we na de crisis in polepositie te staan om opnieuw te accelereren. Hierbij is het belangrijk dat er overeenstemming is tussen de verschillende governance actoren over de gemeenschappelijke objectieven. Verdeeldheid is nefast.

2. Een nauwere samenwerking tussen raad van bestuur en management

De crisis heeft in vele ondernemingen/organisaties de raad van bestuur en het management dichter bij elkaar gebracht. Tijdens de verschillende fases van de crisis is het belangrijk dat de raad van bestuur **het management ondersteunt maar niet verstikt**. Het management staat voor gigantische uitdagingen en moet op maximale ondersteuning vanuit de raad kunnen rekenen. De raad kan dus intensiever met hen in contact staan en fungeren als klankbord telkens wanneer daar nood aan is. De relatie tussen de CEO en de voorzitter is hierbij fundamenteel. De slinger van operationele betrokkenheid mag evenwel niet te ver doorslaan. Het management moet het vertrouwen, de ruimte, en het mandaat krijgen om zelf de uitdagingen aan te gaan. De raad van bestuur kan ook zelf proactief advies en informatie aanreiken, zonder zich zelf op het operationele domein te begeven. In een situatie van crisis is support belangrijker dan challenges maar het NIFO-principe (i.e. "nose in, fingers out") blijft van toepassing. Er dient m.a.w. een nieuwe balans te worden gevonden, en de vraag is welk effect deze nieuwe balans zal hebben in post-crisis tijden.

3. Bestuurders als voelspriet van de onderneming/organisatie: intensief communiceren met alle stakeholders

Om haar rollen (strategie, leiderschap, monitoring) goed te kunnen vervullen moet de raad vanzelfsprekend goed geïnformeerd blijven. Net zoals bij de kwestie van operationele betrokkenheid ligt ook hier de uitdaging in de juiste balans te vinden. In crisissituaties is het helaas niet mogelijk om ten alle tijden over de juiste en volledige informatie te beschikken. Soms moeten beslissingen NU genomen worden en kan een bestuurder niet wachten tot alle stukjes van de informatiepuzzel compleet zijn.

Intern is het cruciaal dat de raad op **zeer regelmatige basis accurate informatie** ontvangt vanuit het **management**. Ook (in)formele momenten van overleg buiten de op voorhand geplande raadsvergaderingen kunnen hun nut bewijzen. Daarnaast moet de raad van bestuur ook voeling hebben met wat er leeft op de werkvloer, bij de werknemers, aangezien deze ook in crisisperiodes de voornaamste resources van de onderneming/organisatie blijven. De raad van bestuur kan als het ware de capaciteit van het management vergroten door actief naar de stakeholders toe te stappen: naar werknemers, aandeelhouders, klanten, leveranciers, de overheid... De voorzitter speelt een sleutelrol in het hele communicatiegebeuren.

Bijzondere aandacht dient besteed te worden aan **de aandeelhouders** van de onderneming **of de leden** van de organisatie. Transparantie zowel voor, tijdens als na de algemene vergadering is een must. Sta steeds open voor de vragen van de aandeelhouders/leden, via verscheidene kanalen, en maak hiervoor voldoende tijd vrij. Aandeelhouders/leden zijn bovendien geen uniforme groep en de communicatie/aanpak dient zorgvuldig aangepast te worden naargelang het type aandeelhouder of lid. Het is belangrijk om ongerustheid/onzekeerheid zo snel mogelijk weg te nemen. In het specifieke geval dat men in gesprek is met potentiële nieuwe investeerders of net nieuwe investeerders aan boord heeft gehaald, is het belangrijk om ook hen onmiddellijk mee te nemen in het huidige verhaal van de

onderneming. Laat het voor hen duidelijk zijn wat de best case scenario's zijn maar ook de worst case, zonder daarbij in pessimisme te vervallen. Verhoog de contactmomenten, eventueel zelfs tot dagelijks.

Vanuit het langetermijnperspectief is het ook zeer belangrijk dat bestuurders goed begrijpen wat er leeft bij **de klanten**¹ van de onderneming/organisatie. Hoe is het klantengedrag veranderd tijdens deze crisis en hoe zullen consumentenvoorkeuren op de lange termijn anders komen te liggen? Sommige markten zullen misschien (tijdelijk) wegvallen, anderen krijgen ongetwijfeld een boost. Sommige bestuurders hebben ervaring in andere sectoren. Deze expertise kan helpen bij het aanvoelen van de veranderingen in de markt en kan een tunnelvisie voorkomen. Consumentenvoorkeuren veranderen sneller dan ooit en om continu up-to-date te blijven met deze veranderingen, is een persoonlijke aanpak noodzakelijk. Klanten verwachten meer dan ooit ook de menselijke kant van de onderneming/organisatie te zien oftewel de mensen achter de onderneming/organisatie, vooral op sociale media. Via digitale kanalen is het makkelijk om meer mensen te bereiken maar de uitdaging ligt er vooral in om deze mensen even diepgaand of zelfs diepgaander te bereiken dan in fysieke interacties. Ondernemingen/organisaties zullen dus ook meer data-driven moeten worden om hun klanten te kunnen blijven kennen en benaderen. De digitalisatie moet op punt komen te staan, en op langere termijn ook op punt blijven staan, met voldoende aandacht voor nieuwe technologische ontwikkelingen en oplossingen zoals o.m. AI (cf infra punt 8).

Kortom **een holistische aanpak** hanteren alle stakeholders toe, op alle niveaus tegelijkertijd lijkt aangewezen. Herbekijk als raad wie de belangrijkste stakeholders van de onderneming/organisatie zijn in deze crisis aangezien dit kan verschillen van pre-corona tijden. Bekijk dan hoe het best met de verscheidene stakeholders de dialoog kan worden aangegaan om voeling te krijgen met wat er binnen/buiten de muren van de onderneming/organisatie leeft. Het is bovendien aangewezen om als onderneming/organisatie spontaan op regelmatige basis en transparant te communiceren over de impact van de crisis, eerder dan "zich te verstoppen". Het is daarbij zeker aanvaardbaar om te zeggen "dit weten we niet of dit kunnen we nu niet voorspellen". Maar ook de manier waarop de onderneming/organisatie communiceert telt. De communicatie mag geen eenrichtingsbetoog zijn: stel de juiste vragen en toon interesse in de problematieken van elke stakeholder op een persoonlijke, kalme manier. Op die manier behoudt men het vertrouwen.

4. Een optimale samenstelling van de raad: soft skills en een hecht team

Binnen de raad van bestuur is diversiteit in de samenstelling erg belangrijk, des te meer in crisistijden. De nood aan bestuurders met technische competenties komt op het voorplan. In de huidige context gaat het dan vooral over kennis inzake digitalisering en de concrete toepassingsmogelijkheden van bestaande of nieuwe technologieën voor de betrokken onderneming/organisatie. Daarnaast komt ook een mix op het vlak van leeftijd en gender, alsook flexibiliteit en beschikbaarheid (= groter engagement), de onderneming/organisatie ten goede. In een crisis heeft men ook **bestuurders** nodig die fungeren als **kompas van de onderneming/organisatie**. Ieder persoon reageert immers anders in een context van crisis. Beslissingsnemers onderscheiden zich van eerder afwachtende persoonlijkheden, stressbestendigheid en een rationele houding worden essentiële vaardigheden. Ervaring en persoonlijkheden (cf "iemand die zelf door de modder is gegaan") spelen hierbij een rol.

Terzelfdertijd blijven **nederigheid en bescheidenheid** ook in tijden van crisis belangrijke eigenschappen. Men moet durven toegeven dat men niet alles weet. Het stelt ons in staat om beter om te gaan met de stress van het onbekende. Men kan initiatieven nemen op basis van de waarden van de onderneming/organisatie zonder alle antwoorden te hebben. De raad van bestuur is het morele waardenkompas van het bedrijf. Paniek is nooit een goede raadgever. Nederigheid en bescheidenheid wil ook zeggen dat men de nodige tijd neemt voor bezinning en discussie voordat actie ondernomen wordt. Dit is des te belangrijker bij complexe beslissingen met impact op meerdere vlakken. Zelfs al

¹ De term kan ook verwijzen naar 'andere gebruikers' zoals patiënten in de ziekenhuissector.

dient de beslissing snel genomen te worden, het is goed om even stil te staan bij de historiek en ervaring binnen de onderneming/organisatie, en in lijn te blijven met de waarden van de onderneming/organisatie. Een gezonde dosis optimisme werkt daarbij bevorderlijk, want doemdenken brengt weinig zoden aan de dijk.

Naast de optimale samenstelling is teamgeest een tweede belangrijke eigenschap van een functionele raad van bestuur. Op elkaar inspelen, zonder ego's, zonder competitie, en zonder jaloezie is essentieel. Het collegiale karakter van de raad van bestuur is erg belangrijk. Consensus is er evenwel niet altijd, maar het slagen of falen van de onderneming/organisatie is in grote mate afhankelijk van de open debatcultuur binnen de raad.

Tenslotte is een samenstelling van een raad van bestuur ook dynamisch en evolueert dit mee met de verschillende ontwikkelingsfases die een onderneming/organisatie ondergaat. Een crisisperiode stelt immers andere uitdagingen aan de vaardigheden en expertises van de bestuurders en kan een gelegenheid zijn om de samenstelling te herdefiniëren en bij te sturen.

5. Het strategisch belang van een sterke HR

Ondernemingen/organisaties werden in maart als het ware overdonderd door de plotse lockdown. De veiligheid en gezondheid van medewerkers, wat in vele ondernemingen/organisaties altijd als iets vanzelfsprekend werd gezien, werden plots een uitdaging. Werknemers vielen terug op tijdelijke technische werkloosheid; meestal omdat de activiteiten (deels) waren stilgevallen maar ook vaak omdat de nodige veiligheidsmaatregelen niet zomaar geïmplementeerd konden worden. Telewerken werd plots de norm, ook daar waar de cultuur heerste "een dag niet op bureau, is een dag niet gewerkt". Vertrouwen werd een sleutelwoord. Werknemers kregen de "benefit of the doubt" dat zij hun werk verantwoordelijk zouden opnemen van thuis uit. Zij werden als het ware "empowered". Iedere werknemer, in welke functie ook, moe(s)t van thuis uit vaak meer verantwoordelijkheid opnemen en leiderschap skills tonen. Aangezien de "leidinggevende" niet meer fysiek in de buurt was om te zeggen wat er moest gebeuren, werd proactiviteit vanuit de werknemer crucialer, zeker in deze snel evoluerende crisis omgeving.

Velen verwachten dat deze "empowerment" van de afgelopen maanden zich zal doorzetten in een trend waarbij er veel meer bottom-up gewerkt zal worden. Bedrijven zouden daardoor minder hiërarchisch gestructureerd worden & het middle-management zou beperkter worden, zeker omdat (gedeeltelijk) telewerken voor veel bedrijven nog steeds de norm blijft. Hoewel deze empowerment zeker positief te noemen valt, zijn er ook risico's aan verbonden. De plots toegenomen verantwoordelijkheid kan tot toegenomen druk en stress leiden. Daarom is het belangrijk dat men over de hele onderneming/organisatie (meer) gaat investeren in coaching, management & leadership skills development. HR was een thema dat niet of weinig wordt behandeld binnen de raad van bestuur, aangezien het wordt gezien als de taak van het management. In deze huidige context raakt het HR-beleid echter (nog meer dan anders) aan de gehele strategie van de onderneming/organisatie waardoor de raad van bestuur het niet (langer) kan negeren.

Na de lockdown is er terug de mogelijkheid om terug te keren naar kantoor en dit doet nieuwe vragen rijzen. Hoe houden we voldoende afstand maar garanderen we toch het "menselijke contact"? Is een doorgedreven digitalisering, automatisering een oplossing? Kunnen we allemaal tegelijk terugkeren naar kantoor of moeten we met shifts werken? In het laatste geval: hoe kunnen we én ervoor zorgen dat de werking van de onderneming/organisatie niet in het gedrang komt én tegelijkertijd rekening houden met de thuissituatie van elke werknemer, individuele voorkeuren, etc. Deze crisis heeft immers de grens tussen werk en privé sterker doen vervagen. Moeten we als onderneming/organisatie, naast fysieke gezondheid, ook bezig zijn met de mentale impact van de crisis op onze werknemers en op welke manieren? Men mag de persoonlijke impact van deze crisis niet onderschatten bv. voor mensen die thuisgewerkt hebben met kinderen maar ook voor bv. zij die wekenlang alleen thuis hebben gezeten,

met weinig tot geen sociaal contact. Met andere woorden fysieke en mentale gezondheid blijven een prioriteit van de raad van bestuur, ook (of zelfs zeker) wanneer iedereen stilaan uit hun bubbel komt.

6. Een gevoelig debat over remuneratie & dividenden

Remuneratie en het uitkeren van dividenden zijn uiterst gevoelige onderwerpen in tijden van crisis. Sommige ondernemingen/organisaties kiezen ervoor om de remuneratie sterk te verlagen of dit jaar geen dividenden uit te keren of om solidariteitsacties op te zetten, anderen veranderen niets aan hun remuneratie- en dividendenbeleid. Dat de (re)acties zo uiteenlopend zijn, is logisch aangezien elke onderneming/organisatie deze crisis op een andere manier beleeft.

Wanneer de algemene vergadering beslist om dividenden uit te keren of het remuneratiebeleid ongewijzigd te laten, moeten de volgende vragen gesteld worden. Heeft de onderneming/organisatie voldoende middelen om een eventuele tweede of zelfs derde Covid-golf te doorstaan? Is er nog ruimte voor (onverwachte) investeringen? Kunnen we in ons worst-case scenario de werking van de onderneming/organisatie garanderen? Hebben we voldoende middelen om ons huidig personeelsbestand te onderhouden en om eventueel nieuwe medewerkers aan te werven? Hoe groot is de kans dat we een beroep moeten doen op overheidssteun? Zelfs als de onderneming/organisatie de crisis tot nu toe goed is doorgekomen kan het overigens nuttig zijn een extra “enveloppe” aan te leggen waarmee de onderneming/organisatie in de nabije toekomst het verschil kan maken. Algemeen is er niet zoiets als de beste keuze. Elke onderneming/organisatie moet voor zichzelf een weloverwogen keuze maken. Het is vooral cruciaal om tijdig te communiceren en in dialoog te treden met de aandeelhouders/leden, het management, en de werknemers van de onderneming/organisatie (cf. supra).

Wanneer de keuze wordt gemaakt om de remuneratie van (een deel) van het management en/of de raad van bestuur te verlagen, volgt de discussie op welke manier dit exact moet gebeuren. Moet het topmanagement bijvoorbeeld meer inleveren dan de rest van de onderneming/organisatie? Een gevoelige paradox ligt immers in het feit dat het management in een crisis net grotere inspanningen levert. Wat met de bonussen van de andere personeelsleden? Hoelang moet de persoon in kwestie inleveren? Gaat het om een periode van enkele maanden of bijvoorbeeld een jaar? Opnieuw wordt het belang van transparantie communicatie en duidelijkheid benadrukt.

7. De crisis verdringt duurzaamheid of toch niet?

In deze crisisperiode krijgt duurzaamheid eerder een bredere invulling dan enkel de aandacht voor het klimaat. Duurzaamheid staat voor “waardecreatie” voor de samenleving waarbij met alle stakeholders rekening wordt gehouden (cf. werknemers, klanten, leveranciers). De prioriteiten van een raad van bestuur zijn in die zin niet gewijzigd: een duurzame toekomst blijft uitermate belangrijk, en het is niet het doel om simpelweg “back to the usual” te gaan. We moeten “beyond the usual” gaan. De effecten van de crisis die we zien in de horeca, de luchtvaart, de gehele economie, kunnen omgebogen worden naar een positieve impact op het ecosysteem.

Wat de crisis nog meer heeft scherp gesteld, is dat “business” en “society” onlosmakelijk verbonden zijn. Bedrijven kunnen niet alleen welvaart creëren, maar kunnen ook een maatschappelijke rol opnemen, in het zoeken naar technologische oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen zoals bijvoorbeeld inzake duurzaamheid. Het wordt ook duidelijk dat bedrijven die al voor de crisis sterk waren in duurzaamheid, met meer weerbaarheid de crisis doorstaan. De raad moet ervoor zorgen dat de duurzame waardecreatie van de onderneming/organisatie behouden blijft en dat dit integraal deel uitmaakt van de strategie.

8. Digitalisering in een stroomversnelling

De crisis bracht ook de digitalisering in een stroomversnelling en dit komt op vele manieren tot uiting. Het meest voor de hand liggende is de communicatie. Iedereen is van de ene dag op de andere overgeschakeld op digitale communicatietools ook raden van bestuur. De bestuurders zijn het er echter over eens dat na deze crisis fysiek contact belangrijk zal blijven omdat je dan ook andere, bijvoorbeeld non-verbale, signalen capteert. Digitale vergaderingen worden dus eerder als een aanvulling beschouwd, zowel formeel als informeel. Het gebruik van digitale communicatietools is slechts een oppervlakkige digitale versnelling: het is niet omdat je als bedrijf deze tools gebruikt, dat je ook een “digitaal” bedrijf bent. Digitale transformatie gaat immers veel verder en treft een onderneming/organisatie in al zijn facetten. Bovendien is het als onderneming/organisatie ook belangrijk je DNA in het oog te houden bij het digitaliseren. Er wordt gepleit voor “digital humanism”, waarbij de menselijkheid tussen alle digitale toepassingen niet uit het oog wordt verloren. Technologie moet mensen samenbrengen, niet van elkaar vervreemden. Zo zijn er de Instagram stories van kleine ondernemingen, die plots de onderneming en de klanten dichterbij elkaar brengen. Of tekeningen van de kinderen van werknemers, die digitaal gedeeld worden.

Dit is ook opvallend: de versnelde digitalisatie wordt beschouwd als één van de fenomenen die het meest impact zal hebben op het ab-Covid tijdperk. Er werd bijvoorbeeld al opgemerkt dat de digitale transformatie van ondernemingen/organisaties ook een impact zal hebben op het middle management, dat kleiner zal worden. Ook naar klanten en leveranciers toe wordt meer en meer ingezet op online diensten (cf banken, ziekenhuizen). Parallel groeit ook het bewustzijn inzake cyberveiligheid. Daarnaast blijkt in het algemeen dat ondernemingen/organisatie die al eerder sterk waren in digitalisatie, de omschakeling sneller hebben gemaakt, en weerbaarder waren tegenover de crisis dan diegenen die een inhaalrace moesten maken.

9. Innovatie is een must

Elke crisis is een opportuniteit. Het is een boutade, maar het geldt ook voor deze crisis. De opportuniteit hier ligt vooral in innovatie die nu in versneld tempo kan doorgevoerd worden. Ondernemingen/organisaties worden uitgedaagd, en door deze uitdagingen is er ook ruimte voor verandering. Van de raad wordt hierin zeker een grote mate van flexibiliteit en strategisch denken gevraagd. Ondersteund door digitalisatie en verzamelde data, kan een onderneming/organisatie de juiste beslissingen maken om sterker uit de crisis te komen. Deze beslissingen zijn vaak moedig en innovatiever dan in een periode van stabiliteit en ‘going concern’.

Het thuiswerken en de implicaties ervan is een voorbeeld dat vaak wordt aangehaald als een innovatie met verstrekkende gevolgen. Het werd een “persistence” effect genoemd: een kleine verandering kan langdurige gevolgen hebben. Bijvoorbeeld, mensen werken thuis, dus bestellen ook meer online. Deze gewoonte zal ongetwijfeld blijvende sporen achterlaten, waardoor e-commerce bedrijven er ook op langere termijn de vruchten van plukken.

Innovatie betekent ook dat er soms andere mensen op het voorplan kunnen komen: creatieve geesten, ondernemers die out-of-the-box denken, zelfs kunstenaars. Innovatie, creativiteit en een positieve ingesteldheid gaan hand in hand. Durf de strategie in vraag te stellen en zelfs volledig te herdenken, indien dat nodig is voor duurzame waardecreatie. Neem op korte termijn ook creatieve acties om die strategie te ondersteunen. Door bijvoorbeeld in deze moeilijke periode een aantal diensten gratis aan te bieden, trek je misschien nieuwe klanten aan die op langere termijn inkomsten genereren.

10. Bouwen aan een wendbare onderneming/organisatie

De Covid-19 crisis was onvoorspelbaar en de meeste ondernemingen/organisaties waren niet voorbereid. Vanuit dit perspectief zal de crisis worden opgevat als een nieuw project en zal een nieuwe manier van werken moeten worden uitgevonden. Het antwoord zal echter van bedrijf tot bedrijf verschillen.

Om te begrijpen hoe ondernemingen/organisaties reageren, is het nuttig twee contextuele polen te herkennen: enerzijds die van wendbare, responsieve en creatieve ondernemingen/organisaties, die worden gekenmerkt door een zekere mate van decentralisatie, een grote verantwoordingsplicht van teams en waarin heel wat risico kan genomen worden; en anderzijds die van meer 'gesofisticeerde' ondernemingen/organisaties, groter in omvang met zwaardere structuren, met meer middelen en goed uitgebouwde risicobeheer- en controlesystemen. De huidige crisis toont aan dat kleinere ondernemingen/organisaties die met meer delegatie, meer vertrouwen en meer creativiteit werken, ook beter op de crisis zijn voorbereid dan grotere ondernemingen/organisaties die minder snel kunnen inspelen op verandering. Maar het is aan elke onderneming/organisatie om haar eigen **evenwicht** te vinden tussen **wendbaarheid en structuur**.

Niettemin heeft deze crisis een grote invloed op onze **organisatiecultuur**, met name doordat alle ondernemingen/organisaties gedwongen zijn om over te schakelen naar telewerk. Het aansturen van teams krijgt een andere dimensie (zie supra punt 5) alsook het leiderschap. De wijze waarop de prestaties worden gemeten, dienen meer gebaseerd te zijn op de evaluatie van de resultaten, en minder op de controle van de inputs. Deze evolutie sluit aan bij de trend naar **niet-hiërarchische organisatiemodellen**, die typisch zijn voor digitale start-ups, maar ook terug te vinden zijn bij netwerken en andere partnerschappen. Een cultuur gericht op vertrouwen is daarbij cruciaal. Het veranderen van de cultuur gaat echter niet van de ene dag op de andere. Het vergt ook een mentaliteit van leren en voortdurende verbetering.

Tot slot: een voorzichtige vooruitblik

De Covid-19 crisis kan een katalysator en (sterke) accelerator zijn voor een aantal belangrijke veranderingen en onderliggende trends. Een voor een benoemen onze bestuurders de volgende punten:

Ten eerste moet men veel alerter zijn, korte termijn betrokkenheid tonen, **geëngageerd** zijn (in digitale vorm), beschikbaar zijn, etc. Er zijn veel meer vergaderingen en overlegmomenten en dit impliceert een fulltime betrokkenheid en plicht van bestuurders. Er zullen ongetwijfeld debatten ontstaan omtrent de noodzaak tot het beperken van mandaten.

Ten tweede is er een veel **hoger risicobewustzijn** en dat heeft zijn **effect op het businessmodel**. Mondialisering wordt kritisch bekeken en de kwetsbaarheden/afhankelijkheden in de productieketen (supply chain) komen meer voor het voetlicht bij investeringsbeslissingen. Er zal meer aandacht zijn voor lokale toeleveranciers en netwerking, het stimuleren van lokale ondernemingen/organisaties, en het vermijden van overnames door buitenlandse fondsen. Binnen de raad van bestuur betekent dit meer a-priori reflecties, scenario planning en het incalculeren van potentiële risico's. Verder is er ook bewustwording dat optimalisatie in efficiëntie (cf. klassieke return) minder hoog zal komen te staan op de prioriteitenladder dan veerkracht ('resilience'). In de afweging **risk/return** zullen andere inschattingen worden gemaakt. Return zal niet langer enkel in financiële termen worden gemeten, net zoals men meer oog zal hebben voor de lange termijneffecten.

Ten derde zal men op **een andere manier omgaan** met **digitalisering**. Men zal deze stroomversnelling moduleren. Banken worden bijvoorbeeld meer en meer digitale aanbieders (e.g. e-banking), cyberveiligheid wordt dus steeds belangrijker. In ziekenhuizen is er ook een debat over meer e-health (e.g. consultaties, robotchirurgie, e-learning, diagnose en behandeling, elektronisch patiëntendossier, etc.) Al is er ook het besef dat er nadelen verbonden zijn aan digitalisering, die zich vooral situeren op het vlak van **board dynamics**. Interpersoonlijke relaties en vooral de kwaliteit ervan zijn sterk afhankelijk van verbaal maar ook non-verbaal gedrag. Het aanvoelen hiervan is moeilijker in digitale context. Men kan de sfeer in de zaal moeilijk inschatten of aanvoelen. Het is ook minder evident om in te schatten hoe argumenten door anderen ontvangen worden. Er zal dus een zoektocht op gang komen naar de optimale combinatie. Zijn raden van bestuur voldoende gewapend op het vlak van digitale kennis om hierin een leidende rol te kunnen spelen?

Tenslotte wordt gewezen op **een toenemende rol van de overheid** in de economie via diverse steunmaatregelen. De overheid moest ingrijpen waardoor de openbare en de particuliere sector sterk met elkaar verbonden worden. Dit blijft niet zonder gevolgen.

Concluderend kan men stellen dat de toekomstige rol van de raad van bestuur en van governance meer algemeen ontegensprekelijk zal aangepast moeten worden, en tot op zekere hoogte zelfs hertekend worden.

Auteurs: Nicolas Coomans, Ewout Görtz, Saartje Verbeke, Abigail Levrau, met medewerking van Dorien Jaenen.

Speciaal woord van dank aan de GUBERNA bestuurders die deelnamen aan de eXperience Sessions.