

De rol van de bestuurder in tijden van crisis

De “Do’s and Don’ts” van een actieve bestuurder

Bernard Thuysbaert

Managing Partner Deminor

Externe Bestuurder in KMO's



SME

Overzicht

- **Enkele illustraties**
 - “Don’ts”
 - “Do’s”
- **... mijn eigen ervaring als externe bestuurder**
 - Plan van aanpak en aandachtspunten in 4 zeer verschillende KMO’s
- **Een aanzet voor een checklist voor de actieve bestuurder**
- **Q&A**

Covid-19: besturen met beperkt (uit)zicht?



De governance don'ts



I. Zijn handen “in onschuld” wassen



II. Zich op afstand houden, wachten op de volgende vergadering



III. Zelf op het podium gaan staan



IV. Zonder kennis van zaken of boordtabellen sturen



De governance do's



I. Steun en klankbord voor het management



- Via Raad van Advies en/of Raad van Bestuur/Raad van Toezicht
- Niet meer eenzaam zijn aan de top
- Advies geven en vormen van klankbord
- Luisteren en de juiste vragen stellen
- Steunen
- Aanmoedigen
- **Ook...** delen van expertise, ervaring, netwerk van contacten

II. Kennis van zaken, in kaart brengen risico's

- **Grondige analyse: financieel en inschatting risico's**
- Voor elk bedrijf anders: sluiting? Geheel of gedeeltelijk?
- Stevigheid van de interne organisatie en structuur?
- Impact omzet, vaste/variabele kosten, inzetbaarheid personeel via telewerk, ...?
- Impact klanten, eindgebruikers, leveranciers of strategische partners?
- Impact sector, markt?
- Hoe betrouwbaar zijn de data? Moeilijk werken zonder dashboards, KPI's, ...
- Cashflow plan (FCF, steunmaatregelen, overbruggingskrediet, continuïteit, ...)
- Afsluiting jaarrekeningen 2019... **Dividend?**



III. Besturen in crisistijd = “de handen vuil maken”



- Intensivering van de vergaderingen
- Ook informele contacten met bedrijfsleider(s)
- Zelf informatie inwinnen over het bedrijf, de marktsituatie, de situatie in de sector, de mogelijke maatregelen, ...
- Belang van de “dringende herstellingen”, maar ook waken op de LT doelstellingen, strategie en missie ...
- **Voorbeeldfunctie:** investeer tijd, kennis, ervaring en ... wees solidair

IV. Ondernemen is ook risico's nemen

- Veerkracht gaat hand in hand met daadkracht
- Ook in crisis is besturen risico's nemen
- Dan wel op basis van kennis van zaken (risico's, financiële vooruitzichten, cash planning...)
- Dus durven “de sprong wagen”
- **KMO → er kan snel gehandeld worden → snel beslissen**
- Geen risico box ticking bestuursorgaan



V. *“Never let a good crisis go to waste.” Winston Churchill*



- In een crisis ontstaan opportuniteiten en nieuwe inzichten
- Als bestuurder ben je de bevoorrechte “sparring partner” voor de bedrijfsleiders(s)
- Opportuniteiten bedenken, onderzoeken en concreet maken
- Op verschillende vlakken:
 - Nieuw product/ nieuwe dienst
 - Herinrichten of herdenken organisatie
 - Heruitvinden productie, logistiek, werkgewoontes, CRM, sales
 - Overnames, samenwerkingen, ...
- Governance en professionalisering

VI. Communicatie met alle stakeholders

- **Communicatie = noodzaak in crisistijden**
- Tal van mogelijkheden, kanalen en tools denkbaar
 - Personeel
 - Leden RvB of RvA
 - Aandeelhouders
 - Klanten
 - Leveranciers
 - Banken
- Een versneld leerproces voor heel wat KMO's...



Enkele ervaringen als bestuurder



Groep van dienstverlenende bedrijven in facility management en industriële diensten



- **Actieplan** directiecomité zodra de crisis ontstaat → maandelijkse RvB
- Reeds 2x **grondige analyse impact/risico's** met update prognose voor elke divisie
- **Onderhandeling** met banken over financieringsbehoeftes KT en LT
- **Rol van audit comité en remuneratie comité:** afsluiting jaarrekening, risico management, solidariteitsmaatregelen (o.a. vergoedingen directiecomité en bestuurders, dividend)
- **Nieuwe opportuniteiten** (o.a. cleaning)
- **Uitdaging:** integratie nieuwe divisie
- Keuze om **maximaal fysiek te vergaderen**, ook voor de geplande AVA in juni

Producent en verdeler van bestratingsproducten voor tuinen en opritten

- Intens **formeel en informeel overleg** (op afstand) tussen bestuur en management
- **Actieplan CEO**: behoud van de productie, onderhandelde regeling voor het administratief en sales personeel
- **Aandachtspunt**: financiële afhankelijkheid aandeelhouders
- Grondige **analyse** impact en regelmatige **opvolging** omzet, marge, OPEX, ... aan de hand van bestaande boordtabellen
- **Onderzoek opportuniteiten** in de markt
- Regelmatige **communicatie** met de aandeelhouders



Uitbater in franchise van doe-het-zelf winkels in België en Nederland



- **Bijzondere situatie:** winkels in België moeten sluiten, in Nederland blijven winkels open
- Grondige **analyse** van de **impact**, met heel uiteenlopende risico's en **aandachtspunten**:
 - Bevoorrading (o.a. China)
 - Webshop omzetstijging maar met logistieke overlast
 - Social distancing in winkels
 - Cash situatie in België tijdens de sluiting
 - Bij heropening: logistieke heropstart, combinatie met webshop en probleem lege schappen in de winkels...
 - Relatie met de franchisegever: mogelijke belangenconflicten inzake voorraadbeheer, fees en marketing kosten
- Meerdere **informele contacten** ook met andere franchisenemers

Producent van assortiment specerijen, mengelingen en kruiden

- **Aandeelhoudersvergadering tijdens de Covid-19 crisis** (videoconference, met systeem voor stemmen op afstand); installatie nieuwe RvB met 2 externen
- **Geen onderbreking** van activiteit (afnemers in de food business)
- **Analyse van alle risico's:**
 - Veiligheid en gezondheid personeel
 - Sourcing grondstoffen (bijv. India)
 - Logistiek en transport
 - Telewerk voor het administratief personeel
 - Cashpositie dankzij geduldig kapitaal familiale aandeelhouders, geen afhankelijkheid banken
- **Communicatie en regelmatige updates** tussen leden RvB, management en aandeelhouders



Gezond verstand en aanzet voor een checklist



Nog even samenvatten...



- Veiligheid en gezondheid
- Continuïteit
- Weten en meten
- Klankbord en advies
- Toezicht (informatie, risico's, cash,...)
- Waken op evenwicht KT en LT
- Veerkracht en daadkracht
- Handen uit de mouwen, voorbeeldfunctie
- Verantwoording afleggen
- Communicatie met *alle* stakeholders



Tijd voor Q&A...

