

Herman Hovestad: Crisismanagement - Beter te vroeg ingrijpen dan te laat

Juni 2011

Wat zijn de gevolgen van te laat ingrijpen door commissarissen en toezichthouders en het ontbreken van een solide corporate governance? Interim directies hebben goed zicht op de lessen uit vijf-voor-twaalf situaties. *“Don’t kill the messenger”*, is een van de adviezen van Herman Hovestad, vennoot van Custom Management.

Elke onderneming loopt vroeg of laat het risico in de problemen te komen door de markt, de algemene economische situatie, verouderde technologie, zwak management of een andere oorzaak. Het bedrijf glijdt langzamerhand (soms zeer snel) weg, ingrijpen wordt noodzakelijk. Komt een bedrijf vervolgens onder bijzonder beheer, dan wel curatele van de bank te staan, dan wordt de bewegingsruimte om te veranderen ook nog eens gelimiteerd.

Het is enerzijds bewonderenswaardig als een RvC afstand weet te bewaren en een oneindig groot geduld betracht richting het bestuur. Anderzijds dienen commissarissen zich ervan bewust te zijn dat de kansen om in een 'onverwachte' *down hill*-situatie tot een succesvolle verandering of zelfs turnaround te komen vaak exponentieel afnemen.

In de eerste plaats is het belangrijk dat er geen onduidelijkheid bestaat over de vraag wie waar over gaat en hoe en waarover verantwoording wordt afgelegd. Vaak wordt de bestuurder (per slot van rekening meestal de ondernemer/groootaandeelhouder) de ruimte gelaten om dat te doen wat hij of zij van belang vindt en is er in het verleden veel krediet opgebouwd ('we waren toch succesvol?'). Hetzelfde geldt natuurlijk voor de professionele manager (interim en vast) in loondienst. Het zicht op de motieven waarom iemand iets doet ontbreekt veelal. Het verdient aanbeveling om daar als RvC achter te komen.

Naast duidelijke afspraken over doelstellingen en criteria ten behoeve van de besluitvorming (zoals investeringen en het ontslaan en aantrekken van sleutelpersoneel), dient men deze te bewaken en er slechts van af te wijken als men in alle geledingen overeenstemming heeft over de argumenten waarom. Het is niet ongebruikelijk dat langzamerhand de gemandateerde ruimte door het bestuur wordt opgerekt tot een vrijwel onomkeerbare situatie. Als daarnaast de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur, de RvC en de aandeelhouder door elkaar heen gaan lopen, is vroeg of laat het eind zoek.

Zo laat de praktijk zien dat het management bijvoorbeeld onverantwoorde acquisities en investeringen doet die niet alleen de financier ongelukkig maken, maar discontinuïteitsrisico's met zich meebrengen. Hierbij is natuurlijk ook een rol weggelegd voor de accountant om een en ander tijdig te signaleren. Afstand tot de accountant is gevaarlijk en dus taboe. *Don't kill the messenger*, want achteraf gezien blijkt de accountant veelal al lang te hebben gezien waar de pijn zit. In stresssituaties wordt vaak ten onrechte het hoofd van de accountant geëist. Niet doen, want het verwarren van gewenst gedrag van de accountant, met de professionele houding/opstelling van deze vaak bekritiseerde doelgroep, is kortzichtig en contraproductief. Populair gezegd: je krijgt de accountant die je verdient.

Vertrouwen is mooi en dient zeker de basis te zijn van de werkrelaties tussen bestuur, RvC en aandeelhouders, maar heeft ook een keerzijde. Bij het niet tijdig aan de bel trekken door de RvC of het betrekken van de aandeelhouders bij strategisch belangrijke besluiten dan wel het besluitvormingsproces, kan de onderneming sluipenderwijs wegzakken. De RvC, als eerst aangewezen orgaan, dient kritisch, positief en constructief, tegenover het bestuur te staan en strak de afspraken en doelstellingen te monitoren. De commissarissen moeten het bestuur echter niet voor de voeten lopen.

De toezichthouders dienen echter wel alert te zijn op de eerste symptomen van eigengereid gedrag van het statutaire bestuur en op signalen die wijzen op verstoorde relaties of discussies met aandeelhouders, (C)OR, personeel, accountant en bank. Het aanscherpen van de corporate governance is daarbij een absolute noodzaak. De praktijk leert dat hierbij een katalyserende rol is weggelegd voor de voorzitter van de RvC, zodat tijdigheid hoog op de agenda staat en blijft. Zo niet, dan nemen de aansprakelijkheidsrisico's van de commissarissen significant toe. Als het met de onderneming verkeerd afloopt, doet achteraf gelijk krijgen er immers niet meer toe.