

'De grootste crises zijn commissarissen die de crisis niet zien aankomen.'

Er zijn schokken die niemand ziet aankomen, gewoon omdat we de voortekenen negeren. Maar als een crisis zich voordoet hebben commissarissen volgens Willem Stevens wel een bijzondere verantwoordelijkheid om een oplossing mogelijk te maken. Anders dan de aandeelhouders staan ze allereerst voor het belang van het bedrijf, en meer dan het bestuur hebben ze hun handen vrij. 'Waar de reputatie gevaar loopt, moet de voorzitter van de RvC mede de lead kunnen nemen.'

Waarom worden individuen en organisaties vrijwel altijd overvallen door een crisis? Volgens Stevens heeft Nassim Taleb, de auteur van *The Black Swan-The Impact of the Highly Improbable* het bij het rechte eind met zijn evolutionaire verklaring dat het menselijk brein niet is toegerust voor de complexe maatschappij van vandaag. 'Vandaar dat we situaties heel vaak verkeerd inschatten. Dat kan leiden tot ernstige situaties die uitmonden in een crises.'

Total recall voorkomt reputatieschade

Een crises kan allerlei vormen aannemen, weet Stevens. 'Als commissaris heb je twee grote zorgen: de continuïteit en de reputatie van de onderneming. Een Nederlandse vriend van mij werd directeur van Perrier USA. Op een gegeven moment werd geconstateerd dat sommige flesjes water besmet waren met een minimale hoeveelheid chemische substantie. Dat was een grote crisis voor het bedrijf; de kranten stonden er vol van. De oplossing was drastisch en zonder voorbehoud: total recall. Alle flesjes moesten wereldwijd worden teruggehaald, koste wat kost, en er werden gratis vervangende flesjes geleverd. Dat was een gigantische en kostbare operatie, maar die heeft het bedrijf wel gered. Er werd een nieuwe situatie gecreëerd met schone flesjes die goed gecontroleerd waren.'

Stevens vermoedt dat een total recall altijd beter is dan pappen en nathouden. 'Bij de woekerpolisaffaire is geen total recall toegepast, en die crisis is nog steeds niet voorbij. Verzekeringsmaatschappijen

hebben veel aan woekerpolissen verdiend, dus waarom hebben ze dan niet in het begin de claims meteen afgekocht? Inmiddels zijn ze tien jaar verder en heeft hun reputatie een ernstige deuk opgelopen. En dat terwijl ze drijven op vertrouwen.'

'Als commissaris heb je twee grote zorgen: de continuïteit en de reputatie van de onderneming.'

Crisis? De RvC neemt de lead

Commissarissen kunnen bijdragen aan een gestructureerde aanpak van een crisis. 'Bij een onverwachte crisis is het belangrijk dat de raad van commissarissen zich kan hergroeperen. Je moet je even met zijn allen kunnen terugtrekken om gezamenlijk je koers te bepalen. Het is essentieel om één goed ingelichte toezichthouder aan te wijzen als woordvoerder. Dat zal meestal de voorzitter zijn. De voorzitter moet ook een rol kunnen spelen als het aankomt op de reputatie en de activiteiten van de onderneming. Tenminste als de reputatie in het geding is en het coreproduct wordt aangetast. Als er in deze specifieke crisissituatie sprake zou zijn van

belangenverstrengeling waar de directie bij betrokken is, dan moet de voorzitter van de RvC optreden. De RvC moet vaststellen of er een belangenverstrengeling bestaat, en als dat zo is moet dat meteen uit de wereld worden geholpen. Een directie die niet betrokken is geweest bij de totstandkoming van de crisis behoudt gewoon de leiding. Maar waar de directie kwetsbaar is en de reputatie gevaar loopt, moet de voorzitter van de RvC de lead kunnen nemen.'

Belangrijk is ook dat commissarissen en bestuur goed overleggen over hun boodschap aan de buitenwereld. 'Misschien moet je eerst zaken onderzoeken. Bij een serieuze crisis moet je als RvC nooit schromen om een eigen adviseur in te huren. Als het goed is ligt er een crisisdraaiboek klaar dat samen met het bestuur is gemaakt waarin staat wat de directie doet en wat de commissarissen moeten doen. Dat is essentieel. En, ook belangrijk: notuleer wat je met elkaar afsprekt, want in een crisis loopt alles door elkaar heen.'

'Als er iets gebeurt kun je als commissaris niet weglopen. Je was erbij toen het fout ging.'

Bijzondere dynamiek in de boardroom

Dat gezamenlijk overleg is niet altijd vanzelfsprekend, zegt Stevens. 'De dynamiek in een boardroom is bijzonder. Die is niet altijd geënt op openheid. Maar bij een belangrijke crisis moet je je kunnen uitspreken. Als commissaris moet je je ook kunnen inleven in de rol van de directie, en begrijpen waarom zij denken dat ze precies weten hoe het moet. Je moet alert zijn, goed luisteren en vragen waarom een bepaald voorstel wordt gedaan. Dient het de continuïteit van de onderneming of zitten er andere motieven achter? Het is je plicht als commissaris om dat te filteren. Je moet doorvragen, fair zijn, objectief en kritisch.'

'In geval van nood moeten bestuurders en commissarissen zich kwetsbaar durven opstellen, in elk geval onder elkaar.'

Er zijn mogelijkheden om het optreden van commissarissen effectiever te maken, heeft Stevens gemerkt. 'Bij Schiphol hebben we als RvC een voorvergadering en een navergadering ingesteld. Dat werkt heel goed en is ook beter voor de saamhorigheid. Want dat is het zwakke punt van een RvC: je komt als eenlingen zes keer per jaar ingevlogen. De president-commissaris moet zorgen dat daar een hecht team van wordt gemaakt – geen geringe opdracht. En je moet minstens een keer per jaar met de directie de hei op. Je moet feeling houden met het bedrijf. Want de grootste crises zijn commissarissen die de crisis niet zien aankomen.'

Durf in te grijpen

Wat commissarissen volgens Stevens waardevol maakt is dat ze kiezen voor de onderneming. 'Ook als dat niet in het belang van de ceo is. Als een ceo wordt weggestuurd of plotseling vertrekt, moet je tevoren al hebben nagedacht over zijn opvolging. In crisissituaties kan het zijn dat een commissaris (tijdelijk) de nieuwe directeur wordt; dat hebben we in Nederland een paar keer gezien. Je moet op dat moment de beste persoon hebben, en een commissaris kent het bedrijf.' Maar commissarissen moeten ook eerder al in actie komen. 'Je moet flankerende maatregelen nemen als de zon schijnt', zegt Stevens. 'Je moet de durf hebben om in te grijpen als je aanvoelt dat er iets gaat gebeuren. Gebruik desnoods een mystery guest om de riskmanagementsystemen te testen. Daar ben je als commissaris voor verantwoordelijk. En als er iets gebeurt kun je als commissaris niet weglopen. Je was erbij toen het fout ging.'

Stevens pleit ervoor om in tijden van crisis een subcommissie van de RvC in het leven te roepen. 'Daar hoeven maar twee mensen in te zitten – niet de voorzitter – die rechtstreeks betrokken zijn en nauw samenwerken met het bestuur. Ze moeten dan wel door de directie gerespecteerd worden als deskundig. De directie moet erkennen dat andere mensen ook een steentje kunnen bijdragen. In geval van nood moeten bestuurders en commissarissen zich kwetsbaar durven opstellen, in elk geval onder elkaar.'

Is hulp van buiten gunstig?

Hulp van buiten durven accepteren kan een wereld van verschil maken. Stevens weet dat uit ervaring. 'Ik heb een crisissituatie meegemaakt bij een bedrijf dat op het punt stond failliet te gaan. Er werd besloten om een quickscan te laten uitvoeren door een outsider. Na twee dagen zei die man: 'Maak mij maar directeur, dan red ik het bedrijf'. Hij hield een speech voor het personeel dat vervolgens vrijwillig tijdelijk 15% salaris inleverde. Daar kwam geen OR aan te pas. Dus als je merkt dat je op de glijbaan zit, moet je tijdig een consultant inschakelen. Intern lopen mensen vaak vast in de aanpak van de crisis.'

Dat wil niet zeggen dat alle bemoeienis van buiten positief is. 'Bij een staatsdeelneming is de invloed van de politiek heel relevant. De staat zal als aandeelhouder altijd die positie kiezen waarin ze zelf zo weinig mogelijk kwetsbaar is. Dat is de startpositie. Ook in die gevallen is het bij een crisis dus aan de commissarissen. Commissarissen kijken naar de continuïteit van een onderneming en willen de crisis oplossen; die kijken niet sec als aandeelhouder.'

Pik signalen op

Stevens' ideaal is dat bestuur en commissarissen nauw samenwerken, juist in tijden van crisis. 'Daarom vind ik een one-tier board een verademing, omdat je met de directie in één board zit waar de beslissingen worden genomen. Omdat er geen afstand is, zijn de discussies zeer open. Dat geeft een heel andere dynamiek. In een two-tier board zit die afstand al ingebouwd. In een one-tier board blijf je non-executive, maar je kunt sneller zien of er iets aan de hand is. Dat is veel moeilijker voor een toezichthouder op afstand, die zes keer per jaar komt binnenvliegen. Een one-tier board vind ik het betere model,

zeker in een tijd waarin je als commissaris een grote verantwoordelijkheid hebt.'

Uiteindelijk gaat het erom of je signalen kunt oppikken, vindt Stevens. 'Ik kijk altijd naar de directie. Hoe reageren ze, hoe is hun interactie? Ik praat ook met ze over voorstellen. Van nature moet je een gezonde achterdocht hebben. Ben je er wezenlijk van overtuigd dat er iets fout zit, laat dan aantekenen dat je er tegen bent. Als commissarissen moeten wij de directie bij de les houden op de grote strategische lijnen. We moeten kaders aangeven. Maar de directie moet de RvC ook meenemen in de plannen. Commissarissen moeten ook praten met de accountant. Die ziet vaak dingen aankomen, maar durft zich niet altijd volledig uit te spreken. Daar moeten wij als commissaris de vinger achter krijgen.'

'Van nature moet je een gezonde achterdocht hebben.'

Als commissarissen op één lijn

Zijn er tekenen van mogelijke problemen, dan ligt er zeker een taak voor de commissarissen. 'Bij een dreigende 'veenbrandcrisis' moet je je afvragen welke belangen ermee gediend zijn als dat niet wordt gezien. Wie heeft er bijvoorbeeld belang bij om door te gaan met SMS als WhatsApp er al is? Is iemands bonus ervan afhankelijk? Zulke dingen moet je tijdig ter sprake brengen. Daarbij moet je in de gaten houden wat de concurrent doet en vooral hoe het met de buitenlandse dochters gaat. Ga kijken! Je moet voor je mening uit durven komen, zonder dat je een dwarsligger wilt zijn. Maar daarvoor moet je als RvC eigenlijk ook op één lijn zitten. Daarom ben ik groot voorstander van een board evaluation door een buitenstaander; een belangrijke stap op weg naar meer teamwork in de board.'



Willem Stevens is commissaris bij AZL N.V., Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij, Stichting Holland Casino en non-executive director bij Brit PLC in Londen. Daarnaast is hij vice-voorzitter van de raad van toezicht bij de Stichting Diabetes Onderzoek Nederland en zit hij in de raad van advies bij onder meer Boelens de Gruyter Vastgoed en de Stichting ArtZuid. Hij is governor van de Harvard Law School Association of Europe.

Stevens studeerde rechten aan de Rijksuniversiteit Leiden en aan de Amerikaanse Harvard Law School. Hij treedt op als mediator en als onafhankelijk adviseur voor juridische, fiscale en corporate-governancevraagstukken. Verder is Stevens voorzitter van de fiscale Commissie van het CDA en vice-voorzitter van het Wetenschappelijk Instituut van het CDA.

Hij geeft gastcolleges corporate governance voor executive management programs op de Erasmus Universiteit Rotterdam.